

ELIAS PAULUK NETO

**ESTUDO DAS NECESSIDADES DE CONSULTORIA DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA DE UMA AGÊNCIA DO ITAÚ UNIBANCO BANCO MÚLTIPLO S/A EM  
SÃO JOSÉ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dante Girardi, Dr.  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Msc.

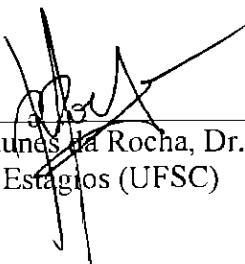
Florianópolis

2009

**ESTUDO DAS NECESSIDADES DE CONSULTORIA DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA DE UMA AGÊNCIA DO ITAÚ UNIBANCO BANCO MÚLTIPLO S/A EM  
SÃO JOSÉ/SC**


**ELIAS PAULUK NETO**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de novembro do ano de 2009.

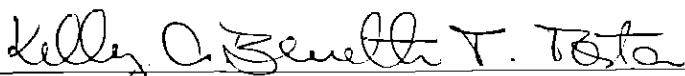


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios (UFSC)

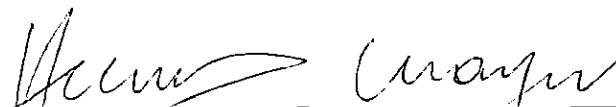
**Banca Examinadora:**



Prof. Dante Girardi, Dr.  
Orientador (UFSC)



Prof. Kelly Cristina B. Tonani Tosta, Msc.  
Co-orientadora



Prof. Helena Mayer, Msc. ( )  
Membro

*"É melhor tentar e falhar,  
que preocupar-se e ver a vida passar;  
é melhor tentar, ainda que em vão,  
que sentar-se fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar,  
que em dias tristes em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz, embora louco,  
que em conformidade viver ..."*

Martin Luther King

PAULUK NETO, Elias. **Estudo das necessidades de consultoria dos clientes Pessoa Jurídica de uma agência do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A em São José/SC**. 2009. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

## RESUMO

As empresas se vêem cada vez mais pressionadas a acompanhar as exigências de qualidade, produtividade e constante inovação de produtos e serviços, devido à tendência de globalização econômica. Para atender esse desafio, a consultoria empresarial é um serviço cada vez mais procurado. Entretanto, é preciso conhecer quais as necessidades de consultoria das empresas e o presente trabalho buscou conhecer as razões porque as Micro e Pequenas Empresas utilizam pouco deste serviço. Realizar um estudo exploratório para conhecer quais as necessidades da Micro e Pequenas Empresa é um começo para entender a pouca ou nenhuma utilização dos serviços de consultoria de uma região. Embora a população amostral da presente pesquisa situe-se em uma carteira de cliente de um determinado banco, os resultados podem refletir o comportamento dos empresários de toda a região. Para esse trabalho, procurou-se verificar com profissionais ligados ao segmento de Micro e Pequenas Empresas quais as questões que mais afligem as empresas desse porte e quais as necessidades prioritárias que poderiam ser atendidas por um serviço de consultoria. Através de pesquisa de campo realizada junto aos empresários e profissionais que atuam no segmento de Micro e Pequenas Empresas, o estudo objetivou verificar quais as principais causas de estagnação dos negócios das empresas desse porte, sob a ótica dos contadores e gerentes de banco, e quais as necessidades de consultoria, sob a ótica dos empresários, para as Micro e Pequenas Empresas. O resultado foi a divergência dos problemas mais apontados pelos entrevistados. Enquanto os empresários apontaram os problemas externos como causas que mais impedem o crescimento dos negócios, os profissionais do segmento de Micro e Pequenas Empresas apontaram os fatores internos como: problemas de gestão, inexistência de estratégia e falta de consultoria para empresas desse porte. Ainda foi possível constatar a demanda potencial e as necessidades por consultoria empresarial na Micro e Pequena Empresa.

**Palavras-chave:** Administração. Necessidade. Consultoria. Micro e Pequena Empresa.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Problemas corporativos e conseqüências ..... 16

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sobrevivência e mortalidade das empresas do Estado de Santa Catarina .....	11
Tabela 2: Nível de conhecimento de consultoria na região pesquisada. ....	40
Tabela 3: Tempo de vida da empresa .....	41
Tabela 4: Ramo de Atividade .....	41
Tabela 5: Outras atividades além da principal desenvolvida pela empresa. ....	42
Tabela 6: Quantidade de empregados.....	43
Tabela 7: Faturamento Anual .....	44
Tabela 8: Nível de conhecimento no ramo de atividade. ....	45
Tabela 9: Motivação do empresário .....	46
Tabela 10: Relação inicial com o empreendimento.....	47
Tabela 11: Serviços Bancários Utilizados pelas Empresas .....	50
Tabela 12: Informações sobre os números da empresa .....	52
Tabela 13: Instrumentos de verificação das informações da empresa.....	53
Tabela 14: Orientação na administração dos negócios.....	54
Tabela 15: Forma de Precificação do produto/serviço. ....	55
Tabela 16: Diferencial(is) relevante(s) da empresa.....	56
Tabela 17: Contato com empresas de Consultoria .....	58
Tabela 18: Perspectiva de resultado de um processo de Consultoria externa. ....	59
Tabela 19: Necessidade de Consultoria.....	60
Tabela 20: Empresários Dispostos a Investir no Serviço .....	61
Tabela 21: Áreas críticas para administração das MPE .....	62
Tabela 22: Causas que impedem o crescimento dos negócios .....	63
Tabela 23: Razões que colocam em risco à sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas. .	66

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Pirâmide de segmentação Banco Itaú SA .....	33
Gráfico 2: Nível de conhecimento sobre consultoria e seus serviços.....	40
Gráfico 3: Tempo de vida da empresa.....	41
Gráfico 4: Ramo de atividade.....	42
Gráfico 5: Outras atividades desenvolvidas pela empresa além da principal.....	43
Gráfico 6: Quantidade de pessoas que trabalham na empresa .....	44
Gráfico 7: Faturamento Anual.....	45
Gráfico 8: Nível de conhecimento no ramo de atividade. ....	46
Gráfico 9: Motivação do empresário .....	47
Gráfico 10: Relação inicial com o empreendimento .....	48
Gráfico 11: Linhas de crédito utilizadas.....	51
Gráfico 12: Informações sobre os números da empresa.....	52
Gráfico 13: Instrumentos de verificação de informações da empresa.....	53
Gráfico 14: Orientação na administração dos negócios .....	54
Gráfico 15: Forma de precificação do produto/serviço.....	55
Gráfico 16: Diferencial(is) relevante(s) da empresa.....	56
Gráfico 17: Nível de relação com empresas de Consultoria. ....	58
Gráfico 18: Perspectiva dos resultados de consultoria externa .....	59
Gráfico 19: Necessidade de Consultoria .....	60
Gráfico 20: Empresários dispostos a investir no serviço.....	61
Gráfico 21: Áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário.....	62
Gráfico 22: Causas que impedem o crescimento dos negócios.....	64
Gráfico 23: Causas mais apontadas .....	67

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tema e Problema .....	10
1.2 Objetivo Geral .....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificativa .....	11
1.5 Estrutura do trabalho .....	12
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Consultoria .....	13
2.1.1 Conceitos de Consultoria.....	13
2.1.2 Características da Consultoria .....	14
2.1.3 Necessidade da Consultoria.....	15
2.1.4 Tipos de Consultoria.....	18
2.1.5 As Etapas da Consultoria.....	20
2.1.6 Perspectivas da Consultoria.....	22
2.2 O Consultor .....	23
2.2.1 Características e Habilidades do Consultor .....	24
2.2.2 Papéis do Consultor .....	25
2.3 A Micro e Pequena Empresa .....	26
2.3.1 Conceitos e Características de Micro e Pequena Empresa .....	26
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
3.1 Natureza da pesquisa .....	31
3.2 Universo e Amostra selecionada para a pesquisa .....	32
3.3 Coleta de dados .....	33
3.4 Delimitações da pesquisa .....	35
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Caracterização da Empresa.....	35
4.2 Análise dos resultados da pesquisa com os empresários de MPE's.....	39
4.3 Pesquisa junto aos profissionais ligados ao segmento de MPE's .....	65
<b>5. ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>67</b>
<b>6. RELAÇÃO ENTRE AS PESQUISAS .....</b>	<b>67</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>



## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no ambiente competitivo das Micro e Pequenas Empresas fazem com que gerentes necessitem de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes. Entretanto, a falta de capacitação para micro e pequenos empresários prejudica o desempenho das micro e pequenas empresas e pode colocar em risco a sua sobrevivência.

O micro empresário despreparado, não sabe, muitas vezes, planejar as atividades, organizar-se para, juntamente com sua equipe, alcançar os objetivos e metas estabelecidas. Outro agravante é que o empresário incapacitado, não sabe controlar os gastos da empresa, confundindo-os, por vezes, com seus gastos pessoais.

Dentro desse contexto, as empresas lutam para continuar funcionando, e a falta de planejamento acaba tornando a gestão deficiente em vários aspectos e conseqüentemente diminuindo o tempo de vida destas empresas. A concentração em rotinas e a visão de curto prazo alimentada pela falta de um projeto ou orientação de uma assessoria empresarial são algumas das razões que resultam no desaparecimento das empresas em espaço tão curto de tempo.

O mais grave acontece nas Micro e Pequenas Empresas que ocupam todo tempo do empreendedor e conseqüentemente limitam suas condições de melhor preparar-se para gerir seu negócio. Uma grande parte dos empresários toma a iniciativa de abrir seu próprio negócio pela aptidão pessoal, ou devido a modismos, esquece-se de elaborar um plano de negócio que é fundamental para avaliar a viabilidade do empreendimento. Então surge a necessidade de recorrer a profissionais ou empresas especializadas para estudar todas as variáveis que influenciam na composição e sustentabilidade de um negócio.

O empresário precisa manter-se informado para não ser ultrapassado por mudanças que muitas vezes, com a rotina da empresa, acabam passando despercebidas. Há várias formas de conhecer essas mudanças e agregar conhecimento, e uma delas é recorrer a um consultor externo para que este melhore as condições de sua empresa concorrer no mercado.

Ao conhecer esse mercado ou ambiente de atuação, surge a necessidade de recorrer a uma consultoria, que planeje estrategicamente e estude seu empreendimento para melhorar a administração de seus negócios.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA**

Segundo o Relatório Final de Pesquisa sobre as causas de Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas Catarinenses divulgado pelo SEBRAE/SC em julho/2006, a variação do índice de mortalidade entre empresas de 1 e 5 anos de vida vai de 46,39% a 64,06% nas diversas regiões do estado. Isso significa que por deficiência na gestão as empresas acabam desaparecendo cada vez mais cedo.

No cenário nacional, essas empresas possuem forte participação na economia. Segundo dados da Pesquisa do SEBRAE/SP elas representam: 98% das empresas do país; 56% dos empregados com carteira assinada (CLT); 62% das empresas exportadoras; 2,3% do valor das importações e 20% do PIB.

Dada a importância do tema, é pertinente conhecer as dificuldades que afligem as Micro e Pequenas Empresas na gestão de seus negócios. Entretanto, a pesquisa ainda será válida para o banco conhecer as razões pela recorrência dessas empresas ao capital de terceiros.

Os bancos, muitas vezes, alegam diversas razões para não dar empréstimos a essas empresas. Entre essas razões, citamos: falta de garantias gerais, registro no SERASA, insuficiência de documentos, inadimplência das empresas e projetos inviáveis.

Frente a essas razões, os bancos com suas linhas de financiamento, concorrem na procura de emprestar não apenas em quantidade, mas também com qualidade. Portanto, é pertinente uma pesquisa exploratória para que o banco saiba quais as dificuldades encontradas pelos micro e pequenos empresários na gestão de seus negócios e a razão pela procura de capital de terceiros. Faz-se necessário ainda pela relevância do assunto para o banco, porque se os clientes obtiverem sucesso em seus negócios, consequentemente o banco também terá sucesso e irá alavancar sua receita com empréstimos.

Diante desse cenário, uma questão irá nortear a elaboração desse projeto: quais as necessidades de consultoria empresarial dos clientes Pessoa Jurídica de uma das agências do Banco Itaú Unibanco SA no município de São José/SC?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho será conhecer as necessidades de consultoria empresarial dos clientes Pessoa Jurídica de uma agência do Banco Itaú Unibanco SA do município de São José, Santa Catarina – Brasil.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as razões que impedem o crescimento dos negócios das MPE's na visão dos clientes Pessoa Jurídica da agência do Banco Itaú Unibanco SA em São José/SC em questões referentes à administração de seus negócios;
- b) Identificar junto aos gerentes de banco e profissionais ligados ao segmento de Micro e Pequenas Empresas as razões que colocam em risco a sobrevivência das empresas desse porte; e
- c) Relacionar os resultados obtidos, sob a ótica dos empresários e profissionais do segmento das Micro e Pequenas Empresas, para conhecer as necessidades de consultoria apresentadas por essas empresas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Como já citado anteriormente, pesquisas realizadas recentemente por entidades como SEBRAE/SC demonstram a alta taxa mortalidade das empresas nos primeiros 5 anos, conforme vemos na tabela a seguir da Pesquisa: Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas Catarinenses, ano 2006, autor SEBRAE/SC:

Tabela 1: Sobrevivência e mortalidade das empresas do Estado de Santa Catarina

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Em atividade</b>	35,94%	40,43%	49,46%	49,46%	53,62%
<b>Extintas</b>	64,06%	59,57%	50,54%	50,54%	46,38%

Fonte: SEBRAE/SC

Conforme os números apresentados, torna-se justificável realizar um estudo das necessidades de consultoria em Micro e Pequenas Empresas, verificando junto aos empresários e profissionais ligados a esse segmento, quais os dificultadores encontrados na condução de seus negócios.

Ainda o estudo sobre as necessidades de consultoria será fundamental para a agência do Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA para conhecer a profissionalização de seus clientes na administração das Micro e Pequenas Empresas.

Observa-se que esse trabalho poderá proporcionar fundamentos para a criação de um negócio próprio, se o mesmo se mostrar favorável e prever o sucesso do empreendimento; oportunidade que dificilmente seria aproveitada sem um estudo das necessidades de

consultoria nas empresas. Entretanto, seria preciso ainda desenvolver um estudo de viabilidade para ações de implantação de um empreendimento.

Ademais, como já citado, já existe uma grande familiaridade com a área envolvida devido o pesquisador trabalhar na área comercial de um banco privado e conhecer a saúde financeira de várias empresas da região, logo, a viabilidade da pesquisa torna-se mais explícita.

Quanto à originalidade, espera-se que o estudo das necessidades de consultoria venha mostrar as lacunas não supridas pela falta de orientação técnica dos empreendimentos da região.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Para organizar o estudo e aperfeiçoar a apresentação dos resultados, esse trabalho foi organizado em quatro capítulos.

No primeiro será apresentado o Tema e Problema de Pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

No segundo capítulo será composto pela fundamentação teórica sobre consultoria e abordagem literária sobre as Micro e Pequenas Empresas.

Já no terceiro capítulo considerações sobre a metodologia utilizada para a pesquisa.

No quarto capítulo segue a apresentação e análise quantitativa e qualitativa das informações obtidas nas entrevistas e questionários com os empresários e profissionais ligados ao segmento de Micro e Pequenas Empresas, com demonstrações gráficas dos resultados obtidos.

No quinto capítulo será apresentada a relação entre as pesquisas realizadas junto aos empresários e os profissionais ligados ao segmento das Micro e Pequenas Empresas.

Finalmente no sexto capítulo serão feitas as considerações finais sobre a pesquisa e seus resultados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta etapa será feito um levantamento bibliográfico sobre o conceito de Consultoria Empresarial e a Micro e Pequena Empresa.

### **2.1 CONSULTORIA**

Os desafios empresariais, hoje, estão aumentando e se agravando de diversas formas. Perda de controle, pressão por redução de custos – estes ficam sempre maiores –, margens mais comprimidas, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades são alguns exemplos da urgência e da intensidade de aquisição, manutenção e utilização de conhecimento especializado (GROCCO, 2005).

Ainda, segundo Grocco (2005), o conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto, incompleto, ou até inadequado, muito rapidamente. Então, as empresas contratam pessoas ou outras empresas para a realização das mais diversas atividades, mesmo aquelas essenciais ao seu negócio, ou para auxiliar seu próprio pessoal a entender melhor suas tarefas, e manter ou aumentar os seus resultados.

Para Oliveira (2004), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Após essas considerações e, com o objetivo de clarear o entendimento sobre o processo de consultoria empresarial, primeiramente conheceremos a parte conceitual e outras ponderações relevantes acerca do assunto.

#### **2.1.1 Conceitos de Consultoria**

Para Oliveira (2004), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Partindo dessa premissa, identifica-se que o processo de consultoria tem pelo menos dois agentes, o consultor que irá identificar os problemas e propor soluções e a empresa cliente que receberá a ajuda.

Diante dessa interação entre consultor e empresa, Parreira (1997, p. 12) define consultoria como sendo “o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões a um especialista contratado que auxilie a empresa no trabalho administrativo”. Segundo o autor, é um serviço especializado, ético e de orientação.

Entende-se, a partir dessa afirmação, que o consultor realiza um trabalho de diagnóstico, desenvolvimento e orientação na implantação de soluções sem, no entanto, envolver-se com a execução do projeto. Pois a partir do momento que há algum envolvimento, ele passa a ser um executivo da empresa e não mais apenas um consultor.

No entanto, Oliveira (2004, p. 21) afirma que, “embora não tenha controle direto da situação, o consultor não se exime da responsabilidade do projeto desenvolvido e estruturado para atender a empresa”. Por isso um consultor deve especializar-se na prestação de um serviço realmente especializado.

É preciso ainda considerar que as ações da consultoria visam, embora não tenham o controle direto da situação, proteger a organização e dar suporte aos negócios externos da empresa. Nesse sentido, é importante relevar que o presente trabalho, ao mencionar o processo de consultoria, estará analisando o processo de consultoria externa.

### 2.1.2 Características da Consultoria

Para entender o processo de consultoria, é preciso conhecer suas características e como os autores apresentam na bibliografia sobre o assunto. São várias as características da consultoria citadas pelos autores, porém destaca-se as que são consideradas mais relevantes, considerando a aplicabilidade para este trabalho.

Os serviços de consultoria apresentam geralmente um *alto preço*, uma vez que “a consultoria trabalha e lida com sistemas vitais e /ou complexos, que requerem muitos anos de estudo e análise para serem entendidos. E depois, outros tantos de prática e experiência para podermos ser aplicados no mercado.” (PARREIRA, 1997, p. 15).

Para Grocco (2005, p. 64), a consultoria é uma das bases na tomada de decisão de contratação, pois o cliente terá condições de projetar como serão satisfeitas as suas necessidades e desejos empresariais, bem como o grau de aceitação ou resistência ao trabalho do consultor.

Mesmo não havendo relação direta com o processo decisório, o consultor deve sempre interagir com a empresa-cliente, influenciando suas decisões. Neste sentido, a interação entre

o consultor e a empresa-cliente pode assumir outras formas diferentes da consultoria. Essa é uma característica relevante da consultoria: sua diferenciação.

Oliveira (2004) salienta a diferenciação entre consultoria e outras formas de interação do consultor com a empresa-cliente, além da própria consultoria seguem as principais: a assessoria que, segundo o autor, é caracterizada por uma atividade sistemática de auxílio à empresa ou ao profissional responsável na organização por determinado assunto. Diferentemente da consultoria, não possui como base um projeto específico. O treinamento, onde o consultor, ou empresa de consultoria busca, dentro do processo educacional, a capacitação do público definido pela empresa cliente. E a auditoria que, segundo o autor, está relacionada à análise e verificação da fidedignidade dos dados e procedimentos de acordo com os preceitos legais da empresa.

### **2.1.3 Necessidade da Consultoria**

Muitas vezes entender a necessidade de um consultor parece ser algo não percebido pelas Micro e Pequenas Empresas. Entretanto, considerando o desaparecimento tão precoce das organizações de pequeno porte no cenário nacional, verificamos a extrema importância de um trabalho de consultoria empresarial. Assim, torna-se indispensável conhecer as considerações mais relevantes encontradas no levantamento bibliográfico sobre a necessidade da Consultoria para as organizações.

De acordo com Corrêa (1983), uma organização só vai perceber a necessidade de mudança quando se dispuser a operar em novas bases. O consultor não deve propor soluções que talvez foram ótimas para outro tipo de ambiente organizacional, sem analisar se as mesmas serão também adequadas à realidade dos problemas desta organização, a qual, na maioria das vezes, ainda não está preparada para o processo de mudanças.

Um dos pontos essenciais é que a identificação da necessidade dos serviços de consultoria é uma iniciativa e prerrogativa da empresa-cliente e não da empresa de consultoria, mas se for o caso, o consultor pode auxiliar os clientes a identificarem alguns tipos de problemas ou doenças. "A consultoria de sucesso é a que consegue transformar os administradores da empresa em analistas capazes de auto-avaliar e conseqüentemente entender o objetivo das mudanças".

Destaca-se a "consultoria predatória", que acontece em duas situações; a primeira é quando o interesse predominante da empresa de consultoria está em vender novos produtos, "graças ao sucesso da reação imediata, sem empenho de uma avaliação mais profunda da

situação"; a segunda situação ocorre quando a organização-cliente dispõe da verba orçamentária para comprar serviços de consultoria de forma indiscriminada, "sem um rigoroso levantamento prévio da necessidade." (IANINI, 1996, p.26)

Oliveira (2004) evidencia a necessidade de consultoria relacionando algumas mudanças que, administráveis ou não, constantemente ocorrem na economia: globalização; evolução tecnológica; necessidades de construir o futuro; responsabilidades ambientais das pessoas, empresas e governos; e melhoria do conhecimento das pessoas. Entretanto, o empresariado ainda preocupa-se com necessidades mais específicas.

Para Berti (2001), estudos mostram que os executivos de micros, pequenas e até médias empresas estão interessados mais em resultados tangíveis do que em promessas de alguns benefícios vagos no futuro e na, maioria dos casos, o resultado não é imediato, demanda algum tempo para ocorrer. No quadro seguinte estão as possíveis causas e sintomas empresariais que podem motivar a procura por serviços de consultoria:

<b>DOENÇAS</b>	<b>SINTOMAS</b>
<b>Econômicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido</li> <li>• Retorno baixo sobre o ativo total</li> </ul>
<b>Financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas financeiras elevadas</li> <li>• Alta necessidade de capital de giro</li> <li>• Alta influência de capital de terceiros</li> </ul>
<b>Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de reclamações e devoluções de clientes</li> <li>• Alta dependência tecnológica externa</li> </ul>
<b>Mercadológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de distribuição inadequado</li> <li>• Preços inadequados para os produtos vendidos</li> <li>• Falta de competitividade no mercado</li> </ul>
<b>Administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequada utilização de recursos disponíveis</li> <li>• Trabalhos repetidos</li> </ul>
<b>Comportamentais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivação</li> <li>• Baixo nível de coesão</li> <li>• Alto nível de atritos</li> <li>• Alto nível de rejeição às mudanças</li> </ul>

Quadro 1: Problemas corporativos e consequências  
Fonte: BERNARDES, 2003.

O quadro acima apresenta algumas razões que levam o empresário a procurar uma consultoria e para remediar esses sintomas é preciso recorrer a uma consultoria externa e não aos profissionais internos. Green (2002), alerta que para aquelas empresas que pretendem



reaproveitar profissionais para serem exímios consultores internos, devem mudar sua mentalidade. Há diferença entre ser parceiro estratégico e um mero prestador de serviços. É preciso discernir para que este profissional não se prejudique nem como consultor nem como profissional da própria empresa.

Conforme Pereira (1999), as empresas-cliente, de um modo geral, procuram um consultor por muitas razões. Entre elas, quando: percebem que existe um problema, mas não sabem como solucioná-lo; precisam de um agente externo para intermediar conflitos; identificam a necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária, não encontrada em seus quadros; surge a necessidade de conduzir programas de treinamento; necessitam mudar suas estruturas organizacionais; quando há necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade entre outras necessidades.

Alguns pontos são convergentes com Quintella (1994) que identifica as seguintes necessidades que surgem nas empresas para buscar o auxílio de um consultor: necessidade de conhecimento e qualificação para desenvolver determinado trabalho; necessidade de ajuda profissional temporária; necessidade de ponto de vista imparcial, entre outras.

Diante de tais necessidades, as organizações atentam na busca de uma empresa de consultoria que tenha compatibilidade com os problemas apresentados pela empresa e a oferta de serviços de consultoria dispostos por profissionais ou empresa de consultoria empresarial.

Nessa busca, as escolhas, segundo Pereira (1999), são guiadas por diversas condições que envolvem desde a experiência no ramo até melhor preço. O autor ainda cita motivações como: informação e visão global do contexto empresarial; melhor plano de trabalho; competência e adequação da equipe de consultores; melhor compreensão do problema do cliente; entre outras.

No que tange melhor preço, deve-se observar que as empresas consideram a melhor relação custo-benefício, ou seja, qual o retorno que a empresa terá ao final de um trabalho de consultoria do negócio.

Embora utilizada de muitas maneiras e com o objetivo de atender as necessidades dos clientes, a atividade de consultoria, segundo Oliveira (2000, p. 12) “consiste em pesquisar, entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes ou lideranças dos diversos segmentos organizacionais”. Isto significa que a consultoria também tem a preocupação de dar suporte aos coordenadores no que tange a gestão de pessoas e outras ações pertinentes à liderança de equipes.

#### 2.1.4 Tipos de Consultoria

Quanto à tipificação da consultoria, existem divergências e convergências na bibliografia sobre o assunto conforme o enfoque que cada autor pretende explorar. Porém, são considerados pelos autores, principalmente: a natureza do serviço a ser executado; o modelo de intervenção a ser adotado; a maneira como o profissional atua; a estrutura e amplitude da consultoria.

Para Kurb (1986), por exemplo, ao considerar a natureza do serviço a ser executado, pode-se propor os seguintes serviços: diagnóstico empresarial; estudos especiais e pesquisa; elaboração de soluções para problemas específicos; assistência na implementação e aconselhamento.

Esses serviços podem ser considerados etapas dentro de um projeto de consultoria. O autor explica que o diagnóstico empresarial consiste na procura pelo consultor em conhecer os recursos da organização, suas políticas e padrões de administração, para conhecer suas fraquezas e problemas-chave que influenciam no desempenho do empreendimento.

O serviço de estudos especiais e pesquisa compreende em focar o problema da empresa-cliente e depois elaborar um relatório final para discutir com a organização.

Quanto à elaboração de soluções para problemas específicos é atender o cliente com a apresentação de soluções pertinentes ao problema da empresa. O trabalho só será concluído quando a empresa-cliente entender que recebeu a solução adequada para seu problema. Nesta etapa o cliente precisa mais que um diagnóstico, é praticamente o serviço central de um projeto de consultoria empresarial.

O autor ainda apresenta, dentro da natureza do serviço a ser executado, o serviço de assistência na implementação, que consiste no auxílio à empresa-cliente na implementação da solução apresentada. Pode haver casos de necessidade de seleção e mobilização de pessoas em direção aos resultados esperados.

E por fim, o autor sugere o serviço de aconselhamento, que compreende em responder as perguntas da empresa-cliente, dentro de uma postura imparcial e profissional. Entretanto, é preciso deixar claro que a tomada de decisão é responsabilidade da empresa, a postura do consultor é orientar e não decidir, sendo essa uma função da empresa.

Dentro da classificação de natureza do serviço oferecido ainda, Pereira (1999) informa que a dimensão da consultoria organizacional deve ser compatível com a mudança que se pretende implantar e pode apresentar os seguintes focos: a estratégia; a estrutura; a cultura; o modelo de gestão; o produto; os processos.

Ainda, segundo Pereira (1999), o consultor é chamado para elaborar um diagnóstico e prescrever um remédio (solução) para resolver o problema. Ele deve indicar o que está errado e apontar o que é certo. Esse é o tipo de consultoria descritiva.

O autor apresenta outra tipologia de consultoria, chamada de risco: normalmente, no curto prazo, é proposto à empresa uma forma de atingir uma melhoria financeira. É comum utilizar métodos radicais de mudança. Embora apresente resultados já no curto prazo, essa forma é muito questionada por deixar consequências graves ao envolver redução de pessoal, cortes de despesas, etc.

O autor descreve também, entre vários tipos de consultoria, dois tipos muito relevantes. O primeiro chamado de alocação de recursos consiste em alocar recursos necessários à empresa na solução de determinado problema. O segundo tipo é chamado de Pesquisa ação. Nesse modelo, parte-se da premissa que deve haver um *feedback* entre o consultor e a empresa-cliente. O modelo orienta-se na atuação conjunta entre as partes para solucionar os problemas.

Ao considerar o modelo de relação entre o consultor e a empresa-cliente, Schein (1972) procura diferenciar os tipos de consultoria da Consultoria de Procedimentos. O autor fornece três tipos de consultoria: o modelo de compra de serviço especializado; o modelo médico-paciente e o modelo de consultoria de procedimentos.

No primeiro modelo, Schein (1972), descreve o consultor como um especialista, disposto a vender seu serviço especializado. Já no modelo médico-paciente, o autor apresenta o consultor como alguém que é chamado para efetuar diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente.

Por último, o autor chama a atenção para o modelo da Consultoria de Procedimentos, que consiste em uma colaboração entre o consultor e o cliente para elaboração de um diagnóstico em conjunto. Nesse modelo o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente.

O autor ainda alega que a consultoria pode assumir um outro tipo, chamado consultoria autônoma. Consiste na figura de um consultor autônomo que caracteriza-se um profissional qualificado que atua de forma independente em determinado projeto para o qual foi chamado. Ainda existe o consultor associado, que consiste na formação de parcerias para atuação de consultores em diversas áreas, nas quais não tem necessariamente experiência. Atuam especificamente em um determinado projeto, e ao final do contrato, está automaticamente desfeito.

Quanto ao consultor interno, o autor refere ao profissional que pertence ao quadro funcional da empresa. Geralmente ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial, e as atividades pertinentes ao seu trabalho são: elaborar diagnósticos, buscar soluções para problemas e ter ações participativas no modelo de gestão da organização.

Essas considerações estão associadas com a personificação da consultoria ou a figura que a pratica, neste último caso, o consultor. Entretanto, Oliveira (2004), em meio a tantos tipos de consultoria dispostas na literatura acerca do assunto, procura apresentar sua tipificação quanto à estrutura e amplitude.

Quanto à estrutura a consultoria pode ser de pacote ou artesanal. Na Consultoria de pacote: o objetivo é a transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupação da otimizada adequação à realidade da empresa-cliente.

Na consultoria artesanal o projeto é estruturado em função das necessidades da empresa-cliente, através de técnicas administrativas voltadas para atendê-la.

Segundo o autor, a consultoria pode ser tipificada ainda segundo sua amplitude. Nesse caso pode ser especializada ou total.

A consultoria especializada tem atuação em um ou poucos assuntos acerca de uma determinada área de conhecimento. A consultoria total atende praticamente todas as atividades da empresa cliente. O autor reporta-se a um tipo de consultoria totalmente integrada, pois assim acredita que pode torná-la mais eficaz (OLIVEIRA, 2004).

### **2.1.5 As Etapas da Consultoria**

Segundo Chiavenato (2004), as etapas de uma consultoria podem variar de acordo com: o ambiente organizacional, método de trabalho do consultor, fases do projeto, técnicas etc. Existem vários materiais e literaturas sobre esse assunto. Dentro do contexto de problema e soluções, são divididas em algumas fases, conforme metodologia abaixo (CHIAVENATO, 2004 p. 350):

Na primeira fase é preciso formular o problema: fase onde é feito o Levantamento de Necessidades e Diagnósticos na tentativa de construir o modelo de solução. São analisados os problemas e necessidades da organização. Busca-se entender como a consultoria pode agregar valor aos sistemas, objetivos e ações da empresa, somando forças para alcançar resultados.

Na segunda fase é necessário construir um modelo matemático para representar o sistema no qual possa ser identificado uma ou mais variáveis para realização possível de controle.

Na fase seguinte é preciso deduzir uma solução do modelo onde é selecionada a melhor solução.

Na quarta fase é preciso testar o modelo e a solução construindo um modelo capaz de prever os efeitos da ação.

Estabelecer controle sobre a solução enquanto outras ações são realizadas dentro da empresa é a ação da quinta fase.

Na sexta fase é preciso colocar a solução em funcionamento com a implementação e testes, seguidos de uma sequência de processos operacionais que visam solucionar o problema na empresa ou pelo menos minimizar o impacto do problema.

Já para Oliveira (2004), uma consultoria deve seguir etapas que, cumpridas gradativamente e de forma planejada, atendam o objetivo final do consultor e da empresa-cliente. O autor concorre com tal afirmação explicando que a intervenção do consultor empresarial deve ser feita de maneira planejada.

O autor define a primeira etapa como “Identificação”. Nessa etapa ocorre a ambientação e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor. Em seguida vem a etapa chama “entrada”. Nesta etapa é definido o contrato de trabalho; são estabelecidos os compromissos e as expectativas entre as partes; identifica-se o sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional, etc.

Em seguida o autor sugere a Auditoria de posição. Nesta etapa são feitas entrevistas e levantamentos de dados; análise; definição da situação e de mudanças; identificação dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências, acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo.

Posterior a Auditoria de posição, segue o planejamento, etapa que ocorre a definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos, etc.

Outra etapa sugerida pelo autor é a “Ação”. Ocorre então nessa etapa a operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas; institucionalizar a mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas.

O autor chama a atenção para etapa seguinte dada a relevância dentro do processo de consultoria. Trata-se da etapa de acompanhamento e avaliação, onde são feitos o controle de resultados; a auto-avaliação pelos usuários; a avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição.

Por fim, o autor chega a ultima etapa: a Conclusão. Nessa etapa ocorre o desligamento do processo, pelo menos temporariamente.

A consideração de Quintella (1994) é que somente após discutida e aceita a proposta seguido da assinatura do contrato pelo cliente é que o projeto de consultoria pode ser considerado como em andamento. O autor apresenta três grandes fases que compõem um projeto de consultoria:

- a) O Início: primeiros contatos com o cliente; pesquisa secundária; diagnóstico preliminar; entrevistas preliminares; planejamento da ação e preparação da proposta; apresentação da proposta e da equipe ao cliente; *follow-up*;
- b) A Execução: diagnóstico e plano de ação (desenvolvimento de soluções, alternativas propostas ao cliente e planos de implementação), implementação (acompanhamento de implementação, reajuste das propostas, treinamento);
- c) O Fechamento: elaborada a avaliação é apresentado o relatório final; acerto dos compromissos e planos para que haja continuidade do objetivos da consultoria.

### 2.1.6 Perspectivas da Consultoria

Quanto às perspectivas da consultoria, percebe-se um constante crescimento nas oportunidades existentes de negócios para o consultor trabalhar. Na avaliação de Oliveira (2004), “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. O autor apresenta ainda, algumas tendências da consultoria empresarial atualmente:

O aumento da demanda de consultoria instigado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar o mercado competitivo e a globalização da economia;

O aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;

A proliferação da terceirização tem gerado conseqüentemente o aumento da demanda de consultoria; e

As universidades têm aberto cada vez mais espaço para professores e alunos que prestam serviços de consultoria.

Outra preocupação é quanto ao tamanho do mercado de consultoria. Para Oliveira (2004) existem dois problemas básicos: as empresas de consultoria não têm interesse em divulgar seus números; e é difícil fazer com que as empresas entendam o que representa a

consultoria e o que representa outros tipos de serviços relacionados, tais como pesquisa, treinamento, pesquisa, palestras, etc.

Embora haja pontos que precisam ser melhorados para que haja melhor entendimento do serviço de consultoria, a expectativa em relação ao mercado de consultoria é otimista. Para Quintella (1994), a consultoria é um mercado em expansão e através de suas técnicas e metodologias engajarão cada vez mais praticantes e clientes diretos.

Observa-se que o mercado está crescendo e a atividade de consultoria está intensificando sua presença no cotidiano das empresas, tomando-se um serviço cada vez mais necessário em um ambiente de incertezas e mudanças no qual estão inseridas.

Através de revisão bibliográfica foram apresentadas as considerações dos principais autores acerca da consultoria. Entretanto, é fundamental conhecer, de forma conceitual, quais as características compõem, segundo a bibliografia pesquisada, o perfil do consultor empresarial.

## **2.2 O CONSULTOR**

Percebe-se, ao estudar o perfil do profissional da área de consultoria por meio de revisão bibliográfica sobre o assunto, um ponto relevante entre os autores: o consultor, em linhas gerais, incita as mudanças organizacionais necessárias. Entretanto, para essas mudanças acontecerem é preciso que o mesmo tenha conteúdo para oferecer quando se trata de consultoria. Bastos (1999) traz fatores relevantes para tornar-se um consultor nos tempos modernos, onde, cada vez aumenta mais a quantidade de consultores, entre eles, a necessidade de ter um ou mais cursos de graduação em qualquer ramo de conhecimento; conhecimento formal acumulado em administração e economia.

O autor diz ainda que é preciso ter atualização técnica, por meio de livros e revistas especializadas; maturidade emocional, equilíbrio entre o racional e o emocional; experiência profissional e cultura geral; interesse - chave para encontrar o caminho e comprometimento-envolvimento; criatividade, ultrapassar limites, buscar, inventar, etc.; gostar de gente, de educar, de fazer crescer – ter empatia com as pessoas; humildade – estar pronto par rever conceitos, buscar novos caminhos, admitir erros; desprendimento; gosto de investigação; capacidade de análise e síntese – olhar os problemas do alto, desbravar um caminho passo a passo.

Oliveira (2004) concorre com tal afirmação dizendo que o consultor empresarial é o “o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus

executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

O autor segue sua definição sobre o consultor afirmando que a vocação desse profissional está relacionada à três considerações: a integridade que o profissional possui para atuar como consultor; o valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente; a felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.

Segundo Leite (2005) o consultor deve ser acima de tudo, um facilitador dos processos de mudança compreendidos como altamente necessários e desejados simultaneamente por determinada organização, mediante o comprometimento produzido com seus dirigentes, líderes, formadores de opinião e, mais particularmente, com os profissionais de gestão de pessoas, parceiros neste desafio (LEITE 2005, p.35).

Panelli (1998) corrobora com essa idéia dizendo que o sucesso da consultoria depende do nível de integração pessoal do consultor com os dirigentes da organização e da contribuição dos seus principais executivos.

É importante salientar que o presente trabalho, ao mencionar consultoria está considerando o processo de aconselhamento de um agente externo, habilitado e com atuação por tempo determinado.

### **2.2.1 Características e Habilidades do Consultor**

Para Oliveira (2004), as características do consultor estão divididas em três grupos que são: as características comportamentais; as características de habilidade; e as características de conhecimento.

Quanto às características comportamentais, as principais consideradas pelo autor são: ter adequado relacionamento com as pessoas; possuir atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente; ter uma atitude racional; ser negociador; ter diálogo amplo e otimizado; fazer parte do mundo; ter valores culturais consolidados; ter interesse pelo negócio da empresa-cliente; e ter atuação com ênfase nas pessoas.

Quanto às características de habilidade: estar voltado para o processo de inovação; ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades; ter processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico; ter pensamento estratégico; ser um agente de mudanças; ter intuição; transmitir otimismo e segurança; saber trabalhar em equipe; trabalhar com realismo; saber trabalhar aspectos quantitativos e qualitativos; e saber assumir responsabilidades.



As principais características relacionadas ao conhecimento são: ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria; ter conhecimento de administração; desenvolver situações alternativas interessantes; possuir uma visão de longo e curto prazo; ser generalista com forte especialização; saber trabalhar em tempo real; saber e estar voltado para as necessidades de mercado; ter raciocínio lógico; ter inteligência empresarial; possuir conhecimentos de economia e política internacional;

Seguindo essa linha, Pereira (1999, p. 54-58) afirma que além do conhecimento técnico necessário para sua atividade, o consultor precisa desenvolver um conjunto de habilidade para ter êxito em sua carreira. São os atributos pessoais do consultor.

É o conjunto de atributos e atitudes que possibilitam ao consultor uma atuação junto à empresa cliente contando com o apoio das pessoas envolvidas no processo. Para tanto, o pensamento sistêmico é fundamental para entender o ambiente que está inserida a organização-cliente. É preciso também ter uma percepção ampliada do contexto, de forma a entender as causas dos problemas e não ficar fazendo especulações sem objetivo.

O autor sugere outras habilidades que o consultor necessita demonstrar como: equilíbrio emocional; flexibilidade mental; segurança pessoal; disponibilidade para mudar; independência de julgamento; capacidade de abstração; fluência verbal; tolerância à ambigüidade; coerência entre discurso e ação; capacidade de organizar a própria atuação; postura de aprendizagem; autoconhecimento; e percepção de oportunidade.

### **2.2.2 Papéis do Consultor**

Pereira (1999, p. 48) afirma que “o conceito de papel, nas ciências comportamentais, expressa o desempenho de alguém relacionado a uma determinada posição, considerando sob o ponto de vista de terceiros”.

Sob a ótica de quem contrata a consultoria, o profissional contratado deve apresentar uma habilidade de interagir em diferentes situações, sendo que para cada uma delas, poderá ser necessário assumir um papel diferenciado.

Ainda Pereira (1999, p. 47-54) salienta a importância da adaptabilidade do consultor frente a essas diversas situações. O autor afirma que o consultor pode atuar orientado para a tarefa ou para o processo, para o produto ou as pessoas, ter uma atuação mais diretiva ou democrática, dependendo de vários fatores: natureza do problema; modelo de intervenção adotado; tempo; recursos disponíveis; grau de motivação e competência das pessoas envolvidas e também da personalidade do consultor.

Tal entendimento é fundamental para que o consultor possa decidir se determinado trabalho pode ser aceito, pois os papéis que lhes serão exigidos devem ser considerados a priori para saber se terá condições de desenvolver a consultoria de forma satisfatória. Sem uma identificação a priori com o objetivo da consultoria, dificilmente poderá chegar a um bom trabalho, pois durante o processo, muitas variáveis aparecerão e forçarão o consultor a usar de toda sua capacidade de assumir estes diversos papéis.

Considerando-se que a carteira de clientes Pessoa Jurídica pesquisada é composta apenas por Micro e Pequenas empresas, faz-se necessário um detalhamento do que é uma MPE, bem como sua importância e suas principais características.

## 2.3 A MICRO E PEQUENA EMPRESA

A seguir são expostas e analisadas as considerações de diversos autores, MPE, suas características e importância, com o intuito de melhorar a compreensão do tema.

### 2.3.1 Conceitos e Características de Micro e Pequena Empresa

Embora haja grandes discussões acerca da classificação das empresas, tanto no Brasil como no mundo, serão considerados os critérios adotados pela legislação vigente deste país.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, geração de emprego e renda e a diminuição da informalidade dos pequenos negócios.

Conforme a Lei Federal no. 9.841, de 05/10/1999 do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 respectivamente).

Os limites atuais são os seguintes: é considerada **Microempresa** a empresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14; é considerada **Empresa de Pequeno**

**Porte** a empresa cuja receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Para ser considerado microempresário ou empresário de pequeno porte, primeiramente, o empresário deve pedir o enquadramento na Junta Comercial.

Existem ainda algumas instituições como o SEBRAE que utiliza como critério de classificação o número de empregados. Segundo a instituição, a Micro Empresa possui até 19 empregados e a Pequena Empresa possui até 99 empregados.

Quanto aos benefícios trabalhistas e previdenciários a Lei n.º 9.841/99 estabelece algumas disposições para ME e EPP. Diz o art. 10, mantendo a mensagem propositiva da lei revogada, que o Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos na própria lei, para o cumprimento da legislação previdenciária, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias, incompatíveis com as Micro e Pequenas Empresas.

Esta mensagem da Lei n.º 8.864/94 foi atendida em parte por meio da Lei n.º 9.317/96. Com efeito, o art. 3º, prevendo a integração das empresas ME e EPP, estabelece o pagamento unificado, mensal, de imposto de renda, contribuição ao PIS/PASEP, contribuição social sobre o lucro, contribuição para financiamento da seguridade social, imposto sobre produtos industrializados e contribuições da seguridade social, imposto sobre produtos industrializados e contribuições para a seguridade social, a cargo da pessoa jurídica, previstas no art. 22 da Lei n.º 8.212/91 (dispõe sobre Custeio da Previdência), no art. 25 da Lei n.º 8.870/94 e na Lei Complementar n.º 84, de 18 de janeiro de 1.996.

O valor unificado desses tributos e contribuições é calculado segundo percentuais que crescem em função da receita bruta acumulada dentro do ano, segundo escala de valores desta receita estabelecida no art. 5º da Lei n.º 9317/96. Uma vez definido o percentual, este é aplicado sobre a receita bruta mensal auferida, alcançando-se assim o valor dos impostos e contribuições unificados a pagar.

No campo trabalhista, por exemplo, não é razoável que estas empresas tenham que atender a um regime jurídico aplicável a empresas gigantescas. Há que se fazer um esforço a fim de que se estabeleça um regime especial, trabalhista e previdenciário, para atender àquelas pequenas unidades econômicas, de modo que melhor se desenvolvam, ampliando sua utilidade social.

A Lei n.º 9.841/99, no entanto, dispensa as microempresas e empresas de pequeno porte do cumprimento de obrigações acessórias previstas nos arts. 74 (quadro de horário), 135, § 2º, (anotação de férias em livro ou ficha), 360 (apresentação de relação de empregados,

dispositivo que se tem entendido como superado pela superveniência de outras normas), 429 (obrigatoriedade de matrícula de aprendizes no SENAI), 628, § 1º (Livro de Inspeção do Trabalho), da Consolidação das Leis do Trabalho. E o extrato do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, no ato da homologação de rescisão de contrato de trabalho, pode ser substituído pela guia de recolhimento do mês anterior, desde que quitada.

Chamando a atenção para a realidade da pequena empresa, Resnik (1990) afirma que a pequena empresa apresenta algumas realidades a considerar, dentre elas o fato de todo proprietário-gerente levar para empresa seus pontos fortes e fracos; a sutil tendência de muitos empreendedores à autodestruição depois que a empresa foi criada e uma predisposição humana à auto-ilusão, sendo que esta tendência leva a um dimensionamento equivocado quanto às necessidades da própria empresa. Para compreender e atender as necessidades da empresa que serão apresentadas algumas considerações sobre consultoria para a Micro e Pequena Empresa.

### **2.3.2 Consultoria para Micro e Pequena Empresa**

Embora responda pela maioria das empresas constituídas no Brasil, as MPE não recebem, em termos de consultoria, a devida atenção. Seja na formatação de modelos próprios para a aplicação neste segmento específico, seja pela bibliografia disponível.

A falta de capacitação para micro e pequenos empresários prejudica o desempenho das micro e pequenas empresas e pode colocar em risco a sua sobrevivência. O micro empresário despreparado, não sabe, muitas vezes, planejar as atividades, organizar-se para, juntamente com sua equipe, alcançar os objetivos e metas estabelecidos. O empresário incapacitado, não sabe controlar os gastos da empresa, confundindo-os, por vezes, com seus gastos pessoais, além de faltar-lhe habilidade para motivar seu pessoal.

Segundo Carvalho (2000), todas as pesquisas realizadas para explicar o cenário fúnebre, no qual se encontram envolvidas as micro e pequenas empresas, chegam à conclusão de que a causa do problema está na falta de habilidade administrativa do empreendedor.

Muitos dos problemas enfrentados pelos micro empresários, em diversos aspectos do seu empreendimento, seriam sanados, caso ele conhecesse as regras, normas, resoluções, leis e alguns procedimentos administrativos.

Para Mattar (1999) um dos principais problemas internos que contribuem para o alto índice de mortalidade das micro empresas é a baixa qualidade de seus empregados, problema este, segundo o autor, que se estende ao próprio empresário, que geralmente se trata de

alguém com alguma capacidade profissional operacional que resolveu abrir o seu próprio negócio, sem possuir nenhuma noção de negócios e sem nenhuma formação adequada para tocar um.

Segundo Honório (1997, p. 7), “Existem diversos livros de Administração Financeira que se dedicam às grandes e médias empresas, extrapolando a necessidade da pequena empresa e por isso se tornam complexos para estas empresas.

A dificuldade também representada pelos custos e outras resistências ao processo de consultoria impostas pelos pequenos empresários conforme relatado anteriormente, tende a diminuir na medida em que o consultor atentar para as características próprias deste segmento e atuar focado em suas peculiaridades, utilizando ferramenta, metodologia e terminologia adequada a criar um clima de confiança e colaboração entre consultor e empresário.

A consultoria empresarial que propicie orientação técnica para a MPE poderá minimizar os impactos das causas que concorrem para a mortalidade destas empresas. De acordo com Chér (1991), algumas causas de mortalidade das empresas deste porte são: falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo; falta de conhecimento quanto aos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos, de marketing, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada; entre outros.

Muitas vezes a motivação errada também leva o empresário à escolhas contundentes quanto ao ramo do negócio. Muitos entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e prestação de bons serviços à sociedade.

Existe ainda a dificuldade de obter recursos financeiros através de investimentos por parte de terceiros, isto porque investidores raramente sentem-se atraídos por empresas de menor porte.

Observa-se também a falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa sustentarem-se no mercado em decorrência da falta de profissionais bem qualificados, inexistência de políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos, com um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho.

Podemos citar ainda: manutenção de maus pagadores na carteira de clientes; obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial; concorrência das grandes empresas e de algumas pequenas e médias; desentendimento entre os sócios da

empresa e ocorrência de eventos pessoais como morte, doença, etc., e problemas com o processo sucessório.

No que tange ao nível de governo, problemas de uma organização política ainda embrionária, que represente e defenda eficaz e legalmente os interesses das MPE.

Cher (1991) continua citando fatores como: a não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria); a não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo; Visão excessivamente de curto prazo; desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo.

Por último Cher (1991) ainda confirma a comunicação como uma das principais causas de mortalidade das empresas desse porte. O não exercício da habilidade em se comunicar, no sentido de serem essenciais para a persuasão, a clareza, a exatidão e a lógica de seus argumentos e de suas fundamentações perante os sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc. Saber se expressar claramente é, enfim, fundamental. Esta habilidade pode ser adquirida através de variada leitura e até mesmo através de treinamentos especializados, tais como oferecem alguns cursos de Expressão Verbal.

Ponderando as considerações dos autores sobre o assunto, encerra-se a revisão bibliográfica e passamos então para as considerações sobre a metodologia e a pesquisa de campo, que servirá de subsídio para a formatação de procedimentos para a consultoria nas MPE's.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho promoveu uma pesquisa para confirmação de uma suposição relacionada com a necessidade de orientação externa, na forma de uma consultoria empresarial para os empresários das MPE.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Portanto, os autores transmitem a visão de ser a pesquisa um certo tipo de investigação.

### 3.1 Natureza da pesquisa

De acordo Gil (1999) os tipos de pesquisas podem ser classificados em exploratórias, descritivas e explicativas, dependendo dos objetivos do trabalho.

Para Gil (1999) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999 p. 43).

Segundo Vergara (2007), a pesquisa exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Gil (1999) ainda aborda a pesquisa exploratória como sendo a que apresenta menor rigidez quanto ao planejamento. Geralmente envolvem levantamento bibliográfico, de documentos, estudos de casos e entrevistas não padronizadas.

Já a pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Um exemplo é a pesquisa de opinião.

Para Matar (1999) esse tipo de pesquisa já utiliza uma padronização nas técnicas de coleta de dados e objetivam a caracterização de certo fenômeno ou população. Geralmente envolvem o estudo das características de um grupo, tais como renda, sexo, nível de escolaridade, entre outros, ou ainda o nível de atendimento, condições de habitação, opiniões, atitudes e crenças de uma população, entre outras.

Vergara (2007) corrobora dizendo que a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. O objetivo é esclarecer quais os fatores contribuem para ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento.

No presente trabalho realizou-se uma pesquisa exploratória que foi usada para confirmação de uma hipótese relacionada com a necessidade de orientação externa, na forma de consultoria empresarial para os gestores das Micro e Pequenas Empresas do município de São José/SC.

Segundo Dencker e Da Via (2001, p. 59), “o estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou o ambiente que pretende investigar,

servindo de base para esclarecer ou modificar conceitos.” De acordo com estes autores, na pesquisa exploratória existe uma maior liberdade na exploração do tema, sendo que os métodos utilizados são a pesquisa documental e bibliográfica ou o uso do questionário, entrevista e observação.

### **3.2 Universo e Amostra selecionada para a pesquisa**

Para Vergara (2007), trata-se de toda população e a população amostral. Segundo o autor, população é o conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo, e amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade.

Quanto à amostra de uma pesquisa, Vergara (2007) classifica em dois tipos: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. Para o autor, na amostra probabilística destacam-se a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (GIL, 1999), onde foram entregues, aleatoriamente, 150 questionários para os clientes Pessoa Jurídica de uma carteira composta por 421 clientes do segmento Micro Empresas da agência, que representa cerca de 36% do total. Os questionários foram entregues após o atendimento bancário prestado na agência e em visita rotineiras pertinentes à sua atividade.

Obtiveram-se 120 questionários respondidos que foi a amostra que compôs a pesquisa e forneceu as informações necessárias para analisar as necessidades de consultoria na região.

Para não haver viés na pesquisa, a escolha foi aleatória, através do atendimento bancário prestado e visitas a diversas empresas que compõem a carteira de clientes da agência bancária.

Na etapa seguinte realizou-se a pesquisa junto aos profissionais ligados ao segmento de Micro e Pequenas Empresas (gerentes de banco e contadores). Foi entregue um questionário igual aos dois grupos com perguntas pertinentes às causas que colocam em risco à sobrevivência das MPE's. Os profissionais ligados ao segmento entrevistado foram os gerentes de banco e contadores. A análise dos questionários foi quantitativa.

A escolha foi aleatória em um universo de 25 profissionais. Entretanto, obtiveram-se 20 questionários respondidos que compôs a pesquisa dos profissionais ligados ao segmento das MPE's e forneceu a oportunidade de, sob outra ótica, conhecer as razões que impedem as



MPE's de crescerem. A seguir será apresentada a segmentação do banco onde realizou-se a pesquisa e qual o universo que compôs a carteira de clientes entrevistados.

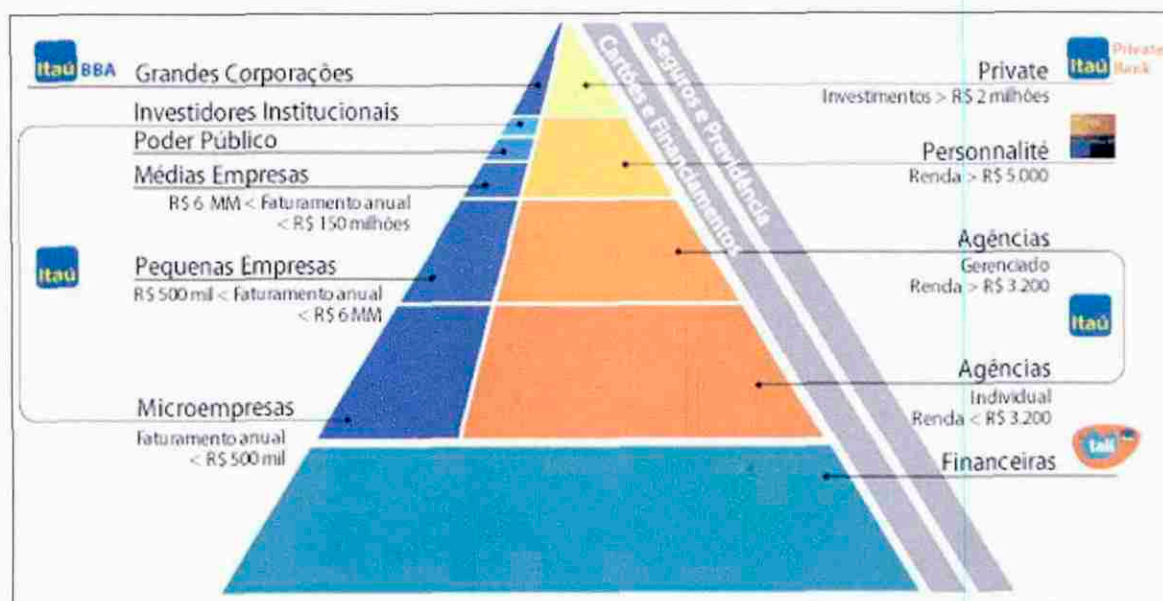


Gráfico 1: Pirâmide de segmentação Banco Itaú SA<sup>1</sup>

Fonte: Itaú (2009)

A amostra que compôs a pesquisa pertence a uma carteira de clientes de microempresas com faturamento anual até R\$ 500mil, e com base na pirâmide, são atendidas no segmento Microempresas do referido banco.

### 3.3 Coleta de dados

O presente trabalho adotou os seguintes procedimentos: levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. O levantamento bibliográfico foi efetuado valendo-se de fontes secundárias, sobre os temas: micro e pequenas empresas, a atividade de consultoria e o consultor.

Nesse trabalho, o método de obtenção de dados foi através de questionário estruturado que foi aplicado aos empresários, consultores, contadores e gerentes de bancos.

Para Vergara (2007), o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca. Na presente pesquisa foram

<sup>1</sup> Pirâmide de segmentação do Banco Itaú SA. No final do ano de 2008 os bancos Itaú e Unibanco anunciaram a fusão das duas instituições. Entretanto, embora os ajustes estejam sendo feitos em 2009, até o final da presente pesquisa não houve alteração no segmento onde se concentra a amostra.

elaboradas 22 questões para os empresários das MPE's e 1 questão para os profissionais ligados ao segmento.

Devido à peculiaridade deste estudo e a proximidade do pesquisador com os diversos ramos envolvidos na pesquisa, o método escolhido foi o questionário estruturado que foi aplicado durante o atendimento na agência ou em visita às empresas, diretamente com o empresário, e com os consultores, gerentes de bancos e contadores.

Serviu de subsídio para elaboração do trabalho: pesquisas e estatísticas de órgãos oficiais, como o IBGE, além de entidades de apoio à MPE como o SEBRAE. Os questionários foram desenvolvidos aos proprietários de MPE, que contemplou questões gerais para identificar características sócio-econômicas das empresas selecionadas, questões gerais sobre o conhecimento do processo de consultoria, e, questões específicas para verificar a receptividade do produto consultoria empresarial.

Para atingir os objetivos propostos por este trabalho, foi necessário buscar, junto ao segmento escolhido, todas as informações que pudessem permitir identificar características comuns, bem como suas principais dificuldades na condução dos seus negócios, de maneira a possibilitar o desenvolvimento de uma ferramenta de auxílio no gerenciamento das empresas visando à manutenção e o crescimento do empreendimento.

Foram consultadas fontes secundárias como: pesquisas em sites relacionados a MPE; levantamento bibliográfico; pesquisas em estatísticas oficiais: Instituto Brasileiro Geográfico (IBGE), e outros. Segue a ordem das pesquisas:

- Entrevistas com Empresários das MPE: foi realizada pesquisa junto aos proprietários de micro e pequenas empresas. A pesquisa foi realizada junto aos clientes Pessoa Jurídica de uma agência do Banco Itaú Unibanco SA do município de São José/SC;
- Entrevistas com gerentes de banco e contadores que atuem focados no segmento de Micro e Pequenas Empresas.

As etapas de trabalho foram:

- a) Realização de uma pesquisa exploratória sobre questões que envolvem administração de MPE, em fontes secundárias: bibliografias, estatísticas oficiais, pesquisas de instituições de apoio a MPE;
- b) Elaboração de um questionário de coleta de dados sobre a necessidade de consultoria empresarial e aplicá-lo, por meio de entrevistas individuais com empresários de MPE;

- c) Elaboração e aplicação de uma pesquisa junto a gerentes de banco e contadores, sobre as razões que podem colocar em risco a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas e correlacionar os dados obtidos com a pesquisa junto aos empresários.
- d) Análise quantitativa e qualitativa dos resultados, correlacionando as duas pesquisas.

### **3.4 Delimitações da pesquisa**

As empresas que serão entrevistadas restringem-se à abrangência do município de São José e especificamente da carteira de clientes de Pessoa Jurídica do Banco Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA. de São José/SC, não sendo entrevistadas empresas não-clientes e/ou sediadas fora deste município.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória para conhecer as necessidades de consultoria de determinada carteira de clientes de um banco, não é a proposta apresentar qualquer modelo ideal de consultoria para as empresas. As informações de ordem bibliográfica servirão apenas para embasar o estudo sobre Consultoria e MPE's.

Em seguida será apresentada a série de perguntas que os empresários das MPE's puderam responder para conhecermos as necessidades de consultoria na região do município de São José/SC dentro da carteira de cliente de uma agência do Banco Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

As informações apresentadas a seguir, foram extraídas do site do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A, levando o acadêmico a descrever as principais informações de sua empresa em questão.

O Banco Itaú nasceu entre a década de 40 e 50 preparando-se para ser o Banco do Século XXI, Isso foi possível graças ao esforço dessas pessoas que enfrentaram as dificuldades da implementação, superaram crises econômicas, mantiveram-se à tona em mares tempestuosos provocados pelos furacões constantes do sistema financeiro brasileiro.

O Banco Itaú cresceu por meio da criatividade e do empenho de um grupo de pessoas que possuíam um desafio: o de fazer um banco moderno, ágil, disposto a prestar serviços, a estar ao lado do cliente, a participar da comunidade que pertence.

Sua história teve seu início em 1945, quando ocorria o final da Segunda Guerra Mundial, atravessando décadas, crescendo, buscando ampliar quer por sua expansão natural quer através de fusões e incorporações.

Os anos 60 e 70 foram marcados por diversas incorporações, fusões e aquisições, que proporcionaram um rápido crescimento ao banco. A primeira aquisição foi a do Banco Paulista de Comércio, houve a fusão dos bancos União de Crédito e o Itaú América, após outras mudanças de nome, o banco passa a se chamar apenas Banco Itaú, e foi adotado um logotipo idêntico ao atual, porém em preto e branco (Itaú, em tupi-guarani, significa pedra escura).

Foi criada a Itaúsa, Investimentos Itaú, holding que detém controle acionário do banco e de outras empresas. Mais tarde, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de privatização de bancos estatais, o qual, juntamente com outras aquisições de empresas privadas do setor bancário, alavancou enormemente a expansão do Itaú, que veio adquirir o Banco Banerj S.A, o Banco do Estado de Minas Gerais S.A, o Banco do Estado do Paraná S.A e o Banco do Estado de Goiás S.A.

Entre estes negócios, também o Banco Itaú fez um movimento inverso à desnacionalização que ocorria no setor bancário na época, comprando bancos estrangeiros, além de representar uma estratégia de marketing para atender a um público específico. Fez a aquisição do Banco Francês e Brasileiro, do qual herdou a marca Personnalité, que funciona como uma unidade de diferenciada, oferecendo atendimento personalizado a pessoas físicas que desejam ter assessoria financeira, com renda mensal mínima de R\$ 5.000 ou volume de negócios superior a R\$ 50.000, seus principais serviços abrangem ações, produtos financeiros, fundos, previdência, crédito e seguros.

No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo. O novo banco então passou a chamar-se **Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.**

Em outra ação estratégica de marketing para atender a um público específico, a holding Itaúsa fez a aquisição do Banco Fiat, a compra foi realizada por intermédio do Banco Itaú junto a Fiat Auto e a Fiat Automóveis, a operação incluiu outros elementos de

Planejamento Estratégico e de Marketing, como a exclusividade para a realização dos financiamentos e leasing de veículos novos em todas as promoções organizadas pela montadora Fiat e na comercialização de quotas do consórcio com a marca Fiat, para consumidores finais.

O Banco Itaú S.A. controlava todas as operações brasileiras do Grupo Itaúsa na área financeira, visando uma melhor organização do conglomerado, até o momento do início de uma reforma societária, que passaria o controle acionário para o Banco Itaú Holding Financeira. Assim, o Banco Itaú passou a ser uma subsidiária do Itaú Holding, que controla também o Itaú BBA e Itaucred. Logo em seguida foi criada a financeira Taíí (controlada pela Itaucred), oferecendo serviços de crédito a pessoas e baixa renda e atuando junto a grandes grupos varejistas, com operações de empréstimos e cartões de crédito.

O segmento de varejo do banco, o de maior visibilidade, oferecendo serviços de conta corrente, poupança, cheques especiais, empréstimos pessoais e ao consumidor, cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização para pessoas físicas.

Existe ainda a Unidade Pessoa Jurídica serviço especial para pequenas empresas com faturamento anual entre R\$ 500 mil e R\$ 10 milhões e microempresas (até R\$ 500 mil), utilizado por cerca de 115 mil das 637 mil pequenas e microempresas clientes do banco.

O segmento Itaú Empresas oferece serviços financeiros para cerca de 32 mil médias empresas com faturamento anual superior a R\$ 10 milhões, oferecendo opções de aplicações, derivativos, seguros, planos de previdência privada, serviços de câmbio, comércio exterior, carteiras de empréstimo e financiamento, operações de giro, aquisição de bens, leasing, dentre outras.

O Itaú Private Bank é o segmento especializado em consultoria financeira para pessoas físicas com grande patrimônio, é o maior no seu segmento no País, e o maior da América Latina.

A financeira Taíí oferece serviços de crédito, possui uma rede própria de cerca de 110 agências, além de mais de 200 pontos de venda, controlado pela Itaucred.

O segmento Itaú BBA atende a mais de 1.100 grandes empresas, oferecendo serviços de financiamento a subsidiárias de empresas brasileiras estabelecidas no exterior, operações de câmbio pronto com volumes anuais superiores a US\$ 13 bilhões e abertura de novos mercados para as exportações dos clientes.

O presente trabalho está sendo elaborado na agência Kobrasol, situada na Avenida Lédio João Martins, 333 – Kobrasol, São José/ SC.

Ressalta-se que a estrutura funcional do Banco Itaú, no seu todo é composto de mais de 50.000 funcionários, distribuídos em 3 mil agências, 1200 postos de serviços, possuindo sua estrutura operacional de 22 mil caixas eletrônicos, distribuídos nos Estados que concentram o maior percentual de PIB brasileiro.

De acordo com o Presidente e Diretor Geral Roberto Setúbal, a identidade do Banco Itaú é reforçada pela conveniência eletrônica, tecnologia avançada, valorização e respeito aos funcionários, compromisso com a sociedade, respeito ao cliente, transparência no relacionamento e direcionamento para o futuro.

Sua política visa qualidade no atendimento, preços competitivos e respeito aos clientes, aliados à tecnologia de ponta, preparada para atender um público exigente, desta forma a política de qualidade do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A apresenta como princípio que o bom resultado só será obtido por meio da satisfação e superação das necessidades dos clientes, da manutenção de um moral elevado dos colaboradores e do atendimento das expectativas dos acionistas.

O Banco Itaú inaugurou em 1993 sua fundação sócio-cultural, com o foco no desenvolvimento e apoio a programas votados à comunidade, prioritariamente, nas áreas da educação e da saúde. No campo cultural, em 2001, o Itaú Cultural desenvolve atividades multidisciplinares, entre estes, cinema, dança, teatro entre outras atividades.

Os valores do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A estão intrínsecos nos seus colaboradores, lideranças, gerência, diretoria e acionistas, estes valores são:

- a) Simplicidade: ser objetivo e ágil, tornando fáceis os processos, decisões e relações;
- b) Transparência: disponibilizar e comunicar de forma clara e honesta as informações e decisões;
- c) Segurança no negócio: analisar os riscos ao tomar decisões e acompanhar de modo a não comprometer a saúde financeira e o futuro da empresa;
- d) Qualidade: fazer sempre o melhor satisfazendo clientes, colaboradores e acionistas;
- e) Produtividade: utilizar a melhor forma possível máquinas, materiais, tempo, dinheiro e desenvolver o potencial humano gerando o melhor resultado;
- f) Respeito pelo ser humano: tratar a todos como gostaria de ser tratado, considerando a individualidade de cada um;
- g) Gestão participativa: dar oportunidade para as pessoas expressarem suas opiniões e compartilhar as decisões que afetam o trabalho delas;

h) Ética: respeitar a legalidade e os princípios éticos definidos no Código de Ética;

As estratégias são definidas pela alta direção, e os resultados econômicos e financeiros devem suportar os programas de investimentos para que as metas sejam atingidas, para isso, o Banco Itaú destina um determinado percentual do faturamento para suporte aos programas de investimento, quando necessário e um percentual de sua lucratividade e distribuído a seus funcionários a título de premiação pelo trabalho executado e alcançado.

Os planos anuais de marketing da empresa Itaú Unibanco Banco Múltiplo S/A são desenvolvidos pelo próprio departamento juntamente com a diretoria, nestes planos são identificados os clientes, os concorrentes, estratégias de vendas, desenvolvimento de novos serviços, entre outros.

As necessidades e os desejos dos clientes são medidos por meio de pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado, bem como tendências mundiais.

A empresa adota o sistema de avaliação de desempenho para seus colaboradores, este sistema leva em consideração, pró-atividade, relacionamento interpessoal, produtividade, entre outros. Todo colaborador recebe sua avaliação individualmente, onde são mencionados os pontos a serem melhorados, bem como elogiado os pontos fortes do indivíduo.

No banco de dados de cada colaborador é arquivado, seu desempenho, os treinamentos realizados, escolaridade, o comportamento de desenvolvimento da pessoa dentro da organização. Por meio deste banco de dados pode-se indicar alguém com os requisitos necessários para recrutamento interno, para determinado cargo.

## **4.2 Análise dos resultados da pesquisa com os empresários das Micro e Pequenas Empresas**

Para iniciar a análise dos resultados, primeiramente procurou-se identificar o nível de conhecimento dos empresários quanto ao conceito de consultoria e os serviços prestados por uma empresa desse segmento. O objetivo é descobrir a quantidade de empresas que possuem algum conhecimento sobre consultoria externa.

Tabela 2: Nível de conhecimento de consultoria na região pesquisada.

Ramo	Quantidade	Percentual
Pleno conhecimento	19	15,83%
Conhecimento de consultoria e alguns serviços	26	21,67%
Alguma noção sobre consultoria	31	25,83%
Nenhum conhecimento	44	36,67%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

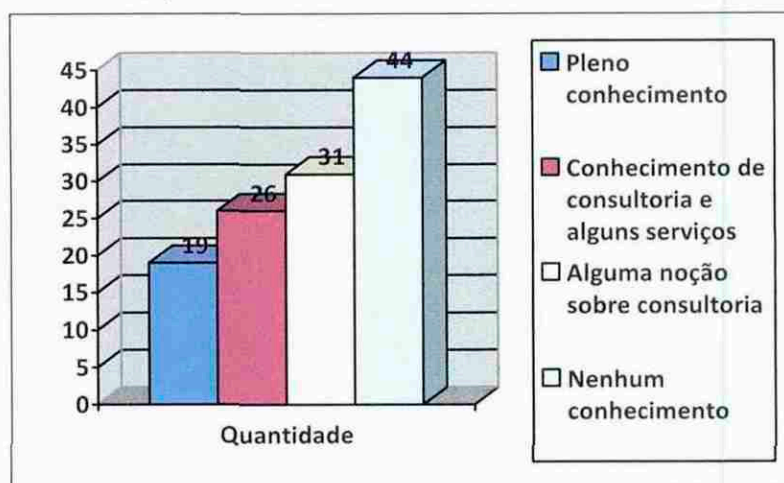


Gráfico 2: Nível de conhecimento sobre consultoria e seus serviços.

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 15,83% dos empresários detêm pleno conhecimento dos serviços propostos por uma empresa de consultoria. Mesmo assim, é possível notar a carência das empresas quanto a orientação técnica na região, abrindo grandes perspectivas de um novo empreendimento de consultoria.

O nível de conhecimento pode estar associado ao tempo de vida das empresas, conseqüente de organizações com pouco tempo de fundação. Entretanto muitas empresas embora tenham sido fundadas há muito tempo possuem registro mais recente na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. A questão considera apenas a data de registro legal das empresas e não a fundação e o funcionamento informal antes do registro. Todas as empresas, por se tratar de uma carteira de cliente bancária, estão legalmente estabelecidas.

O resultado é apresentado em seguida:



Tabela 3: Tempo de vida da empresa

Tempo de atividade	Total empresas	% empresas
10 anos ou mais	38	31,66%
Entre 02 e 10 anos	20	16,67%
Entre 6 meses e 2 anos	39	32,50%
Até 6 meses	23	19,17%
Total	120	100%

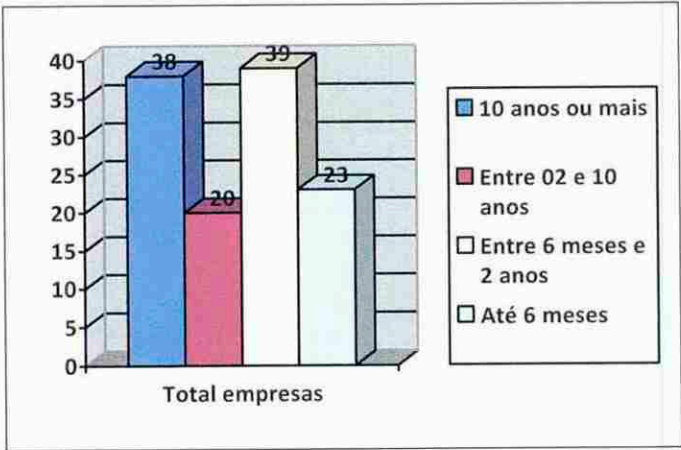


Gráfico 3: Tempo de vida da empresa.  
Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que houve uma distribuição uniforme das empresas quanto ao tempo de atividade no mercado. Isso mostra que pode não haver associação entre as necessidades de consultoria e o tempo de atividade das empresas.

Dentro de uma pesquisa de consultoria, a caracterização das empresas é relevantemente pertinente. Essa caracterização identifica o perfil das empresas e qual a associação com a consultoria empresarial e sua ausência.

Em seguida, procurou-se identificar qual a atividade predominante na região. A perguntar procura descobrir qual o ramo de atividade dos empresários.

Tabela 4: Ramo de Atividade

Ramo	Quantidade	Percentual
Comércio 1.1	77	64,17%
Indústria 1.2	11	9,16%
Serviços 1.3	32	26,67%
Total	120	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

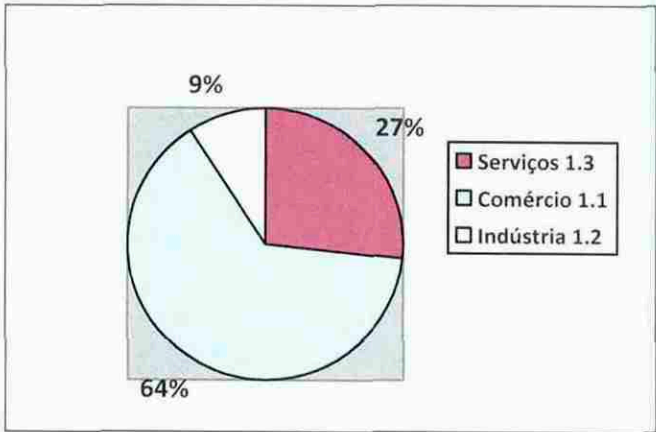


Gráfico 4: Ramo de atividade.  
Fonte: Dados da Pesquisa.

O resultado apresenta a predominância do ramo de comércio na região, considerando a ocorrência de quase 65% das atividades locais. Entretanto, é preciso considerar a limitação das características da carteira de clientes que compõe a amostra. Por se tratar de pequenas empresas, como apresentado na segmentação, o ramo de atividade de indústria concentra-se geralmente em outros segmentos do banco, pois comumente apresentam faturamento incompatível com o restante da amostra e não são atendidas na carteira de clientes pesquisada.

Em consequência desta pergunta e, para identificar ainda mais o perfil das empresas entrevistadas, a pergunta seguinte é mais específica e procura conhecer quais as outras atividades que o empresário está desenvolvendo além da principal para qual a empresa foi criada. Quando a empresa desenvolve outras atividades não pertinentes à principal, pode-se considerar que existam casos que a razão é a ausência de orientação técnica, ou seja, falta do serviço de uma empresa de consultoria. A tabela seguinte mostra a quantidade de empresários que possuem outras atividades além da principal desenvolvida pela empresa.

Tabela 5: Outras atividades além da principal desenvolvida pela empresa.

Possui outras atividades?	Quantidade	Percentual
Sim	34	28,33%
Não	86	71,67%
Total	120	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

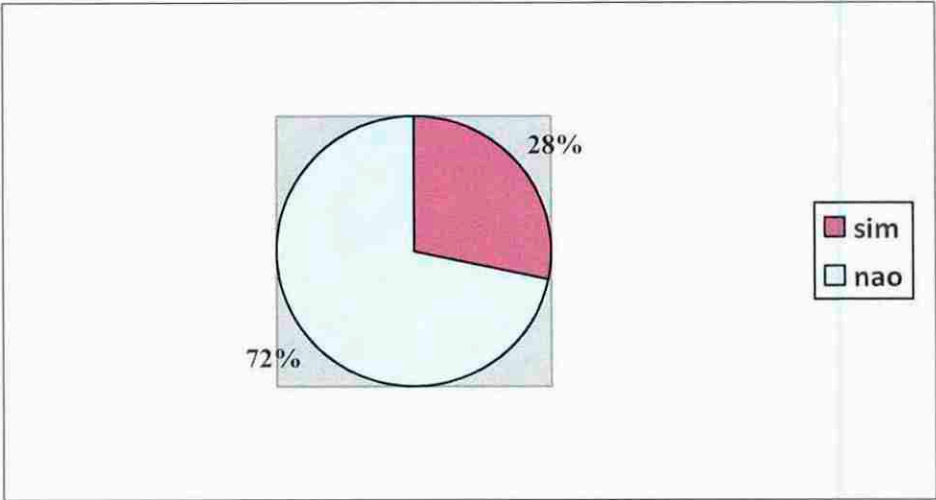


Gráfico 5: Outras atividades desenvolvidas pela empresa além da principal.

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa questão apresenta o maior contingente de empresas que desenvolvem apenas uma atividade principal. Entretanto, ainda existe a possibilidade das empresas que responderam realizar outras atividades, ter associação direta com a atividade principal, como por exemplo: facção de confecções e comercialização, muito comum na região. No entanto, considerando a confiabilidade da pesquisa e o entendimento dos empresários na questão de atividades com ou sem pertinência à atividade principal, observou-se acentuada ocorrência de empresas que realizam apenas uma atividade principal dentro do seu segmento.

A observância da realização de outras atividades das empresas além da principal instigou a questionar-se quanto ao número de pessoas que trabalham na organização, pois quanto mais atividades realizadas pela empresa, maior será seu contingente.

A pergunta seguinte visa conhecer qual a quantidade de funcionários das empresas para entender se as necessidades consultoria estão associadas ao número de colaboradores.

Tabela 6: Quantidade de empregados

Total de empregados	Quantidade	Percentual
Não há empregados	20	16,67%
Até 02	46	38,33%
De 02 a 05	29	24,17%
De 05 a 10	13	10,83%
De 10 a 20	5	4,17%
Acima de 20	7	5,83%
Total	120	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

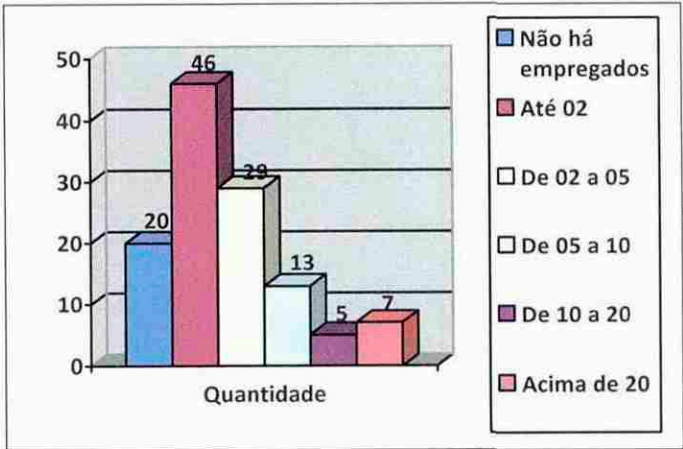


Gráfico 6: Quantidade de pessoas que trabalham na empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado apresenta a predominância das empresas que possuem até dois funcionários. Essa ocorrência pode estar associada a forte presença de empresas familiares, que comumente apresentam apenas, além do empreendedor, um parente ou familiar para cuidar dos negócios. Nota-se ainda, que apenas 10% da amostra possui acima de 10 funcionários, o que caracteriza a relevante presença dos pequenos comerciantes na região.

Seguindo a caracterização das empresas, a pergunta seguinte pretende conhecer o faturamento anual das empresas e foram apresentados intervalos de valores para que os entrevistados pudessem assinalar o grupo ao qual pertencem. O resultado é apresentado em seguida:

Tabela 7: Faturamento Anual

Faixa de faturamento	Total empresas	% empresas
Até 50mil	31	25,83%
Entre 50mil e 100mil	34	28,33%
Entre 100 e 250 mil	22	18,33%
Entre 250 e 433 mil	16	13,33%
Acima de 433 mil	10	8,33%
Não informou	7	5,84%
Total	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa.



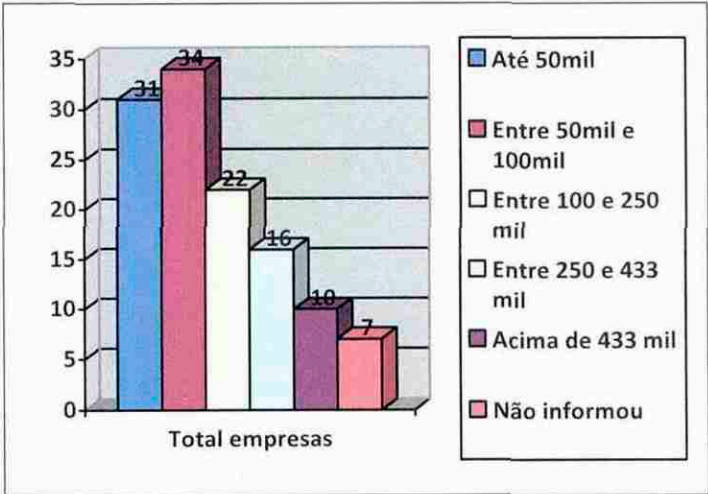


Gráfico 7: Faturamento Anual  
Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando que a amostra da pesquisa são empresas da carteira do cliente em que o faturamento não deve ultrapassar o valor de R\$ 500mil anual em função da segmentação do banco, verificou-se que o maior contingente concentra-se até a faixa de R\$ 250mil anual (72,49%). Outra informação é que apenas 5,84% das empresas negaram-se a informar o faturamento anual, mostrando a disposição dos empresários em fornecer informações financeiras de seu empreendimento, o que é relevante para uma empresa de consultoria.

Além de caracterizar as empresas entrevistadas, procurou-se identificar as características dos empreendedores no ramo de atividade de seus negócios. A pergunta seguinte pretende conhecer a familiaridade do empreendedor com os negócios da empresa e sua experiência no ramo. O resultado foi o seguinte:

Tabela 8: Nível de conhecimento no ramo de atividade.

Nível de conhecimento	Total empresas	% empresas
Já trabalhou no ramo em outras empresas	37	30,83%
Já tem ou teve outros empreendimentos no mesmo ramo de atividade	19	15,83%
Já tem ou teve outros empreendimentos com atividade semelhante	21	17,5%
Nunca trabalhou no ramo da atividade da empresa	43	35,84%
Total	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

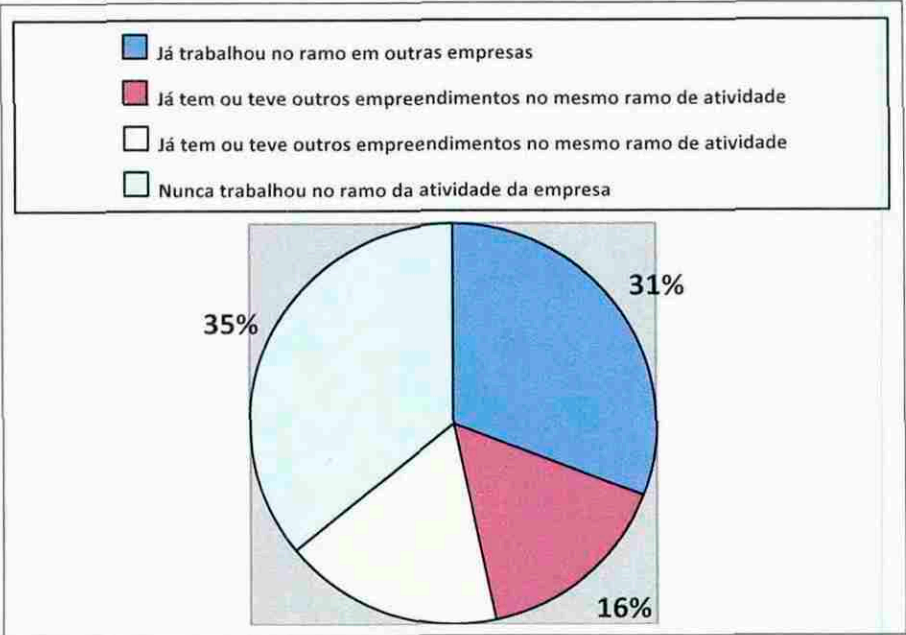


Gráfico 8: Nível de conhecimento no ramo de atividade.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Vários resultados podem-se extrair desta questão. Nota-se principalmente que um grande contingente não tem experiência alguma no ramo de negócio escolhido (35,84%). Isto mostra que pode haver necessidade de prévia consultoria empresarial para os empreendedores no tocante à orientação da atividade a ser escolhida.

Nota-se ainda que aproximadamente um terço dos empresários já trabalhou no ramo de atividade escolhido em outras empresas. Isso mostra que a motivação de muitos empresários pode estar associada ao bom desempenho apresentado pelas empresas que já trabalharam. Para entender melhor se existe alguma associação do seu histórico com a atividade de seu negócio, a pergunta seguinte está relacionada com a motivação que levou-o a abrir ou adquirir o empreendimento. O resultado foi o seguinte:

Tabela 9: Motivação do empresário

Motivação do empresário	Total empresas	% empresas
Faturamento do setor	31	25,83%
Empresa familiar	28	23,33%
Conhecimento técnico	28	23,33%
Ausência de um empreendimento da atividade na região	23	19,17%
Outras motivações	10	8,33%
Total	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa

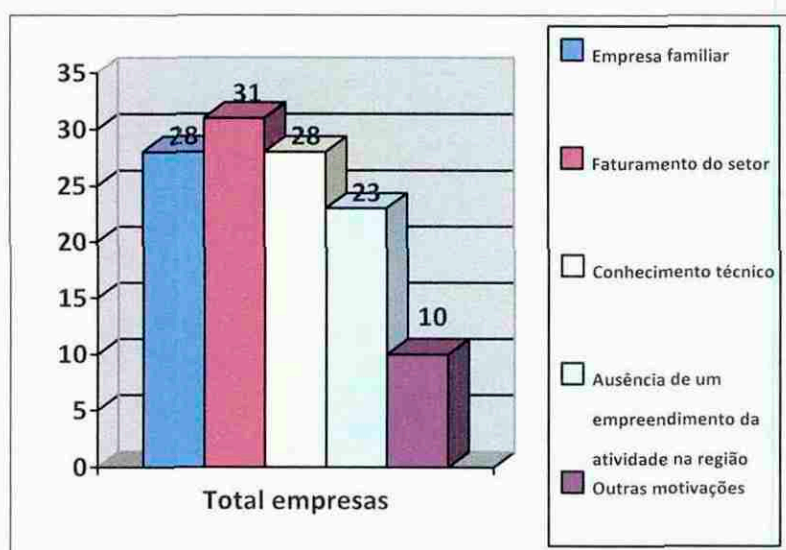


Gráfico 9: Motivação do empresário

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado desta pergunta foi muito equilibrado, considerando que apenas 10 empresários informaram ter outras motivações além das apresentadas nas opções de reposta. Observa-se que apenas aproximadamente um quarto (23,33%) são empresas familiares, o que pode ser relevante para consultoria, pois empresas como essas muitas vezes têm um estilo de gestão familiar resistente a mudanças.

Consequentemente, a pergunta seguinte torna-se pertinente para conhecer ainda mais especificamente o perfil deste empreendedor. A pergunta seguinte procurou identificar se o empresário fundou ou adquiriu seu negócio. Essa pergunta é relevante para consultoria, pois permite conhecer se o empresário está com o negócio desde o início. O resultado foi o seguinte:

Tabela 10: Relação inicial com o empreendimento

Fundou ou Adquiriu a empresa?	Total empresas	% empresas
Fundou	99	82,5%
Adquiriu	21	17,5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



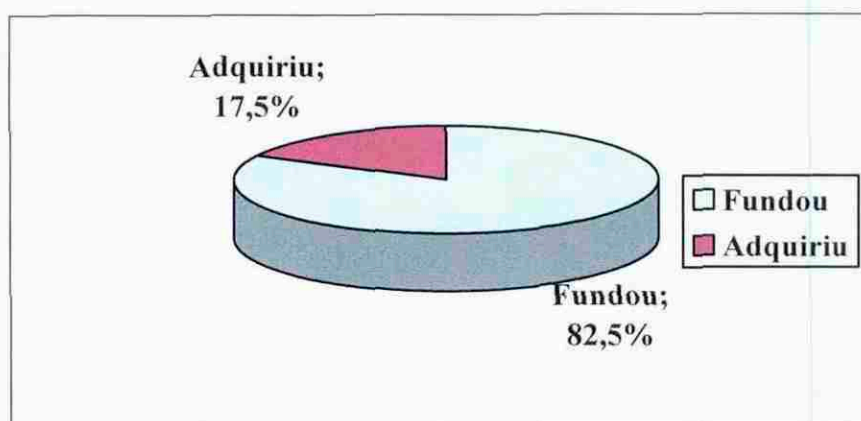


Gráfico 10: Relação inicial com o empreendimento

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado demonstra que a maior parte fundou o negócio ao invés de comprar ou entrar como sócio de alguma empresa. Muitas vezes a consultoria precisa de detalhes sobre fusões, aquisições, incorporações do negócio para entender os problemas advindos de uma empresa que não foi fundada pelo proprietário. Como a maioria está no negócio desde o início, pode facilitar o processo do consultor.

As primeiras questões (1 a 9) foram concebidas no objetivo de caracterizar a amostra quanto ao ramo de atividade, conhecimento do empreendedor no negócio e noções de consultoria empresarial.

Observou-se que mais de um terço dos empresários (questão um) não tem nenhum conhecimento sobre consultoria ou os serviços prestados por empresas desse segmento. Isso pode estar associado, embora não tenha sido feita uma pesquisa mercadológica para conhecer o mercado de consultoria da região, à ausência de profissionais e empresas que prestam esse tipo de serviços.

No tocante ao tempo de atividade das empresas, o resultado apresenta a forte presença de empresas relativamente novas, fato que pode ser explicado pela ocorrência de 51,67% possuírem até dois anos de fundação. Empresas com pouco tempo de existência, tendem a ser menos resistentes ao processo de orientação externa, fato muito relevante para as empresas de consultoria.

Quanto aos setores predominantes, foi observada a forte presença de empresas dos setores de comércio e serviços, característica muito comum na região. Também pode estar associada às características da carteira pesquisada, pois se concentra em micro e pequenas empresas, o que não é muito comum para empresas do setor industrial.



O fato também pode estar associado ao fator geográfico, pois a agência que gerencia a carteira de clientes pesquisa localiza-se em uma região onde os setores de comércio e serviços são predominantes.

Quanto ao número de funcionários, a ocorrência de 16,67% de empresas que não possuem funcionários e 38,33% que possuem até dois, é forte característica de empresas familiares. Entretanto, confrontando com os resultados da questão 8, onde apenas 23,33% declaram ser empresa familiar, podemos considerar essa conclusão divergente. Dentro dessas considerações ainda é relevante observar que o fato de uma grande quantidade de empresas entrevistadas não possuir funcionários, acarreta em acúmulo de funções para os sócios e gestores, prejudicial ao tempo que poderia ser reservado para um treinamento.

Quanto aos dados financeiros, objeto da questão seis, foi observado que grande parte dos empresários da MPE tem conhecimento das informações da empresa. Isso também mostra a disposição dos empresários em fornecer informações financeiras, o que é muito relevante para uma empresa de consultoria, pois tendo acesso a tais dados, o consultor poderá fazer projeções financeiras pretendidas para um projeto de consultoria.

Podemos considerar ainda que, dentro do percentual (5,87%) encontrado de empresários que não informaram dados de faturamento, existem não apenas os que ficaram resistentes a pergunta, mas também porque não conhecem os dados financeiros da empresa, objeto de uma pergunta posterior nessa pesquisa.

Quanto à experiência do empreendedor do negócio, uma questão muito importante foi que, como já comentado, mais de um terço (35,87%) não tem experiência alguma com a atividade desenvolvida. A falta de orientação prévia na constituição de uma empresa pode ser fator preponderante para mortalidade das empresas, o que abre ainda mais as perspectivas para o mercado de consultoria na região.

Ainda pode-se observar que um terço (questão 7, soma da primeira com a segunda opção) dos empresário tem ou tiveram algum empreendimento com a mesma atividade ou semelhante. Ao considerar esse resultado, a pergunta seguinte (questão 8) torna-se complementar uma vez que ao saber da experiência do empresário ao empreender seu novo negócio, a motivação pode estar associada à experiência do mesmo em optar por uma filial do em função do desempenho da matriz.

Por último, a proposta da pergunta nove foi conhecer a sobrevivência no mercado do idealizador do negócio. A maior parte (82,5%) fundou a empresa, isso mostra que muitos tem resistência em adquirir ou associar-se a um negócio já existente por motivos que podem ir da

Empréstimo	Utiliza	%
Capital de giro	48	26,67%
Limite de crédito	77	57,5%
Desconto de cheques	41	25,83%
Desconto de duplicatas	34	42,5%
Antecipação maquinetas	29	26,67%
Outros	5	6,67%
Nenhum	28	23,33%

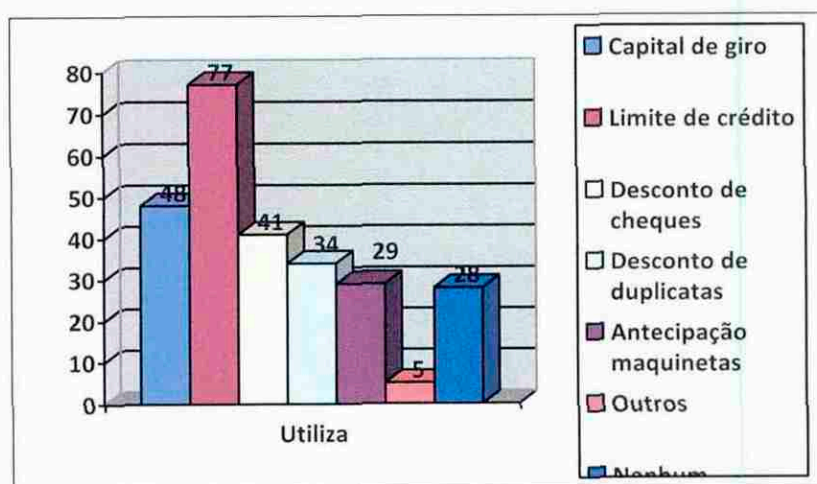


Gráfico 11: Linhas de crédito utilizadas.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Essa questão também permitiu ao empresário assinalar mais que uma opção. Nota-se que o limite de crédito (comumente chamado pelos bancos de cheque especial) recebeu maior incidência de resposta. O resultado é preocupante, pois essa é a linha de crédito mais onerosa oferecida pelos bancos chegando a mais de 110% os juros anuais em alguns bancos.

Essa consideração pode ser objeto de estudo para consultoria empresarial, pois a inadequação do crédito é falta muitas vezes de orientação técnica aos empresários das MPE's.

A demasiada utilização de capital de terceiro para financiamento das atividades das empresas pode estar associada a falta de conhecimento dos empresários com os números da empresa. Para descobrir o nível de conhecimento dos empresários quanto aos números da empresa, a pergunta seguinte relaciona as opções consideradas mais relevantes pelos empresários. O resultado foi o seguinte:

cultura ao modelo de gestão. Entretanto, o resultado serve de subsídio para um estudo posterior mais aprofundado.

Identificado o perfil das empresas, na pergunta seguinte pretendeu-se conhecer o nível de bancarização das Micro e Pequenas Empresas da carteira de clientes entrevistada. Embora o banco possua uma vasta gama de produtos de crédito e serviços disponível para as empresas, relacionou-se os mais comumente utilizados pelos empresários na captação de capital de bancos.

O objetivo dessa questão é conhecer o quanto as empresas utilizam o banco na gestão de seus negócios. É possível muitas vezes através dos vínculos da empresa com o banco, conhecer o nível de relacionamento dela com o gerente. O gerente pode ser um orientador indireto da empresa na gestão de seus negócios, informação muito relevante para uma empresa de consultoria. Apresenta-se o resultado a seguir.

Tabela 11: Serviços Bancários Utilizados pelas Empresas

Produto	Utiliza	%
<b>Boletos de cobrança</b>	32	26,67%
<b>Empréstimos</b>	69	57,5%
<b>Folha de pagamento</b>	31	25,83%
<b>Seguros</b>	51	42,5%
<b>Aplicações</b>	32	26,67%
<b>Outros</b>	8	6,67%
<b>Nenhum</b>	28	23,33%

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa questão permitia ao empresário assinalar mais que uma opção. Nota-se que mais na metade (57,5%) contraem empréstimos bancários para financiamento de suas atividades. Esse resultado, embora houvesse o conhecimento do número exato, foi um dos grandes fatores que motivaram a elaboração dessa pesquisa. A proposta foi estabelecer uma associação da alta captação de recursos de terceiros (bancos) por parte das empresas com a falta de consultoria empresarial.

Para entender mais especificamente a questão da captação de recursos do banco para financiamento das atividades das empresas, a pergunta seguinte procurou identificar quais as linhas de crédito que os empresários utilizam ou já utilizaram. O resultado foi o seguinte:

Tabela 12: Informações sobre os números da empresa

Dados	Ocorrência	%
Faturamento	113	94,17%
Custos	71	59,17%
Despesas administrativas	64	53,33%
Outros números	37	30,83%
Não tenho conhecimento dos números	29	24,17%

Fonte: Dados da Pesquisa

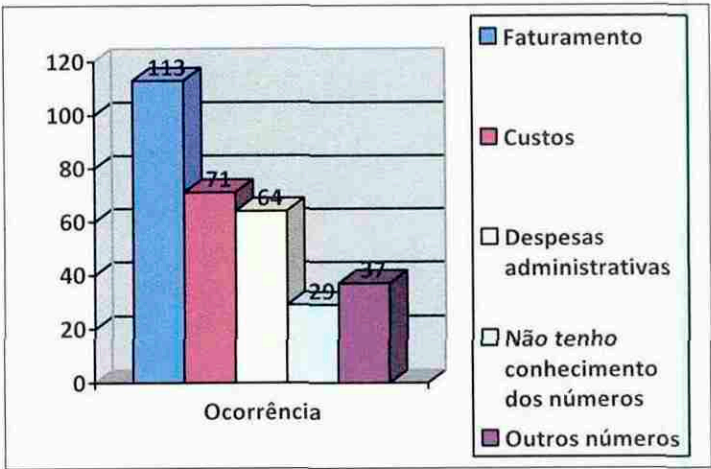


Gráfico 12: Informações sobre os números da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

Identificar o nível de conhecimento dos empresários no tocante aos números da empresa é relevante para consultoria para verificar se os mesmos estabelecem alguma relação com planejamento e resultados.

O resultado demonstra que quase a totalidade conheça o faturamento da empresa e ainda mais da metade os custos, é relevante considerar que quase um quarto (24,17%) não tem conhecimento algum dos números da empresa. Isso demonstra que não existe controle dos números da empresa ou ainda que outras pessoas, como o contador, podem ser responsáveis por cuidar das informações da empresa.

Para verificar então mais especificamente o nível de controle das empresas, a pergunta seguinte procurou identificar que a principal ferramenta de gestão é utilizada no gerenciamento dos números da empresa. A finalidade da pergunta é conhecer os sistemas internos de controle de informações da empresa, fato que é considerado dentro do processo de consultoria para a projeção das melhores ações.

Tabela 13: Instrumentos de verificação das informações da empresa

Ferramenta utilizada	Total empresas	% empresas
Sistemas de computador	64	53,33%
Livros quaisquer para anotações	28	23,33%
Não realiza qualquer anotação	13	10,84%
O contador quem fornece os números	15	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

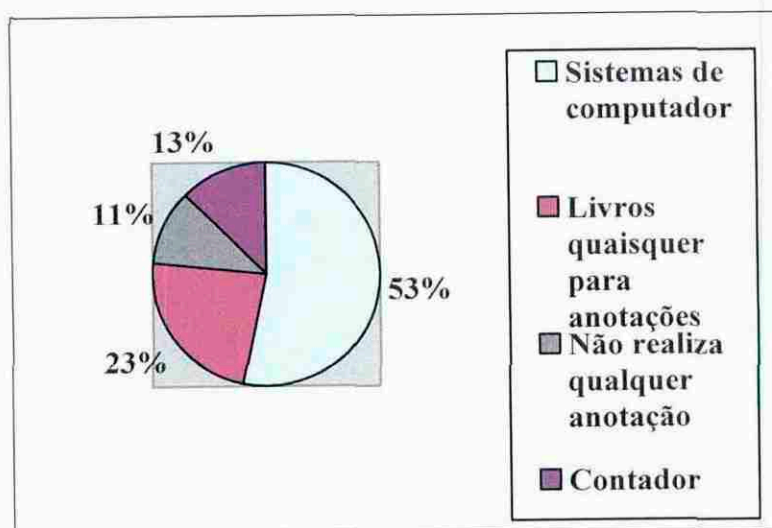


Gráfico 13: Instrumentos de verificação de informações da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

Embora o empresário tenha mais de uma ferramenta para controlar os números da empresa, a pergunta é bem específica para apontar a principal. Nota-se que quase um quarto (23,34%) não realiza qualquer anotação ou deixam para o contador a responsabilidade pelo controle dos números. O resultado além de ser preocupante, existe o agravante de somarmos à incidência dos que apenas utilizam livros quaisquer, o que explica não haver orientação técnica alguma na gestão dos números.

Então, se muitas não utilizam quaisquer mecanismos de controle, é pertinente perguntar a toda amostra se existe auxílio de profissionais externos no fornecimento de informações de caráter gerencial para a empresa. Visando conhecer se existe alguma orientação técnica, mesmo que informal, na gestão dos negócios da empresa, pelos profissionais mais relacionados com os entrevistados, perguntou-se sobre a existência do auxílio externo à empresa.



Identificar o tipo de serviço prestado pelo contador ou gerente pode ser relevante para o processo de consultoria para conhecer o nível de resistência do empresário a orientação externa.

Tabela 14: Orientação na administração dos negócios

Profissional	Total empresas	% empresas
Somente o gerente do banco	14	11,67%
Somente o contador	56	46,67%
Os dois profissionais indicados	33	27,5%
Não há orientação dos profissionais indicados	17	14,17%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

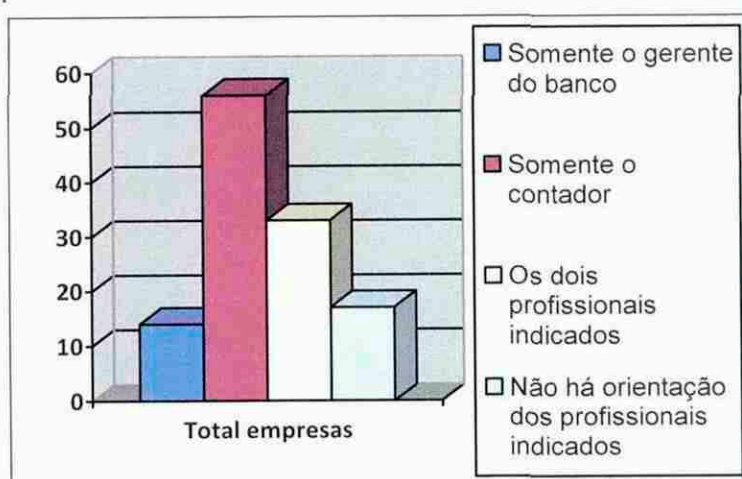


Gráfico 14: Orientação na administração dos negócios

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado apresentado foi a forte presença de orientação por profissionais relacionados à empresa no tocante a gestão dos negócios do empreendimento. O fato pode ser explicado através da ocorrência de 85,84% indicarem haver alguma orientação gerencial por parte do contador e/ou gerente do banco.

Seguindo a parte de números, mais especificamente aos relacionados com planejamento, foi perguntado aos empresários que o critério utilizado para precificação de seus produtos ou serviços.

O objetivo foi conhecer se existe algum planejamento de custos para estabelecer os preços dos produtos e/ou serviços praticados pela empresa. O resultado foi o seguinte:

Tabela 15: Forma de Precificação do produto/serviço.

Critério utilizado	Ocorrência	%
Existe um planejamento de custos e margem de lucro	35	29,17%
Compara com a concorrência	64	53,33%
Existe uma tabela de preços pré-definida	7	5,83%
Outras maneiras	14	11,67%
Total	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa

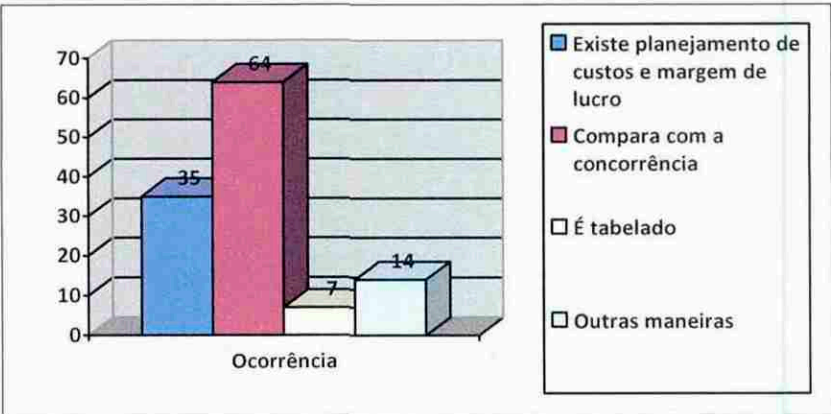


Gráfico 15: Forma de precificação do produto/serviço.

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado é preocupante porque menos de um terço (29,17%) admite haver algum planejamento para formatar o preço dos produtos ou serviços. A maior parte respondeu que compara com a concorrência, fato que pode ser explicado pela presença predominante do pequeno comércio na região. Entretanto, ao igualar os preços com os concorrentes, as empresas devem procurar uma forma de diferenciar os produtos e serviços dos concorrentes para manter-se no mercado.

Para atender essa necessidade, a pergunta seguinte relaciona algumas opções aos empresários para conhecer os diferenciais mais comumente usados na busca por estabilidade no mercado.

O objetivo é verificar possíveis ações do empresário para diferenciar-se dos concorrentes. A pergunta é pertinente porque uma consultoria pode agir nos pontos mais estratégicos da empresa como diferencial frente à concorrência. O resultado foi o seguinte:

Tabela 16: Diferencial(is) relevante(s) da empresa.

Diferencial	Total empresas	% empresas
Atendimento	59	49,17
Variedade	49	40,83%
Preço	45	37,5%
Agilidade	32	26,67%
Promoções	19	15,83%
Outros diferenciais	55	45,83%
Nenhum diferencial	22	18,33%

Fonte: Dados da pesquisa.

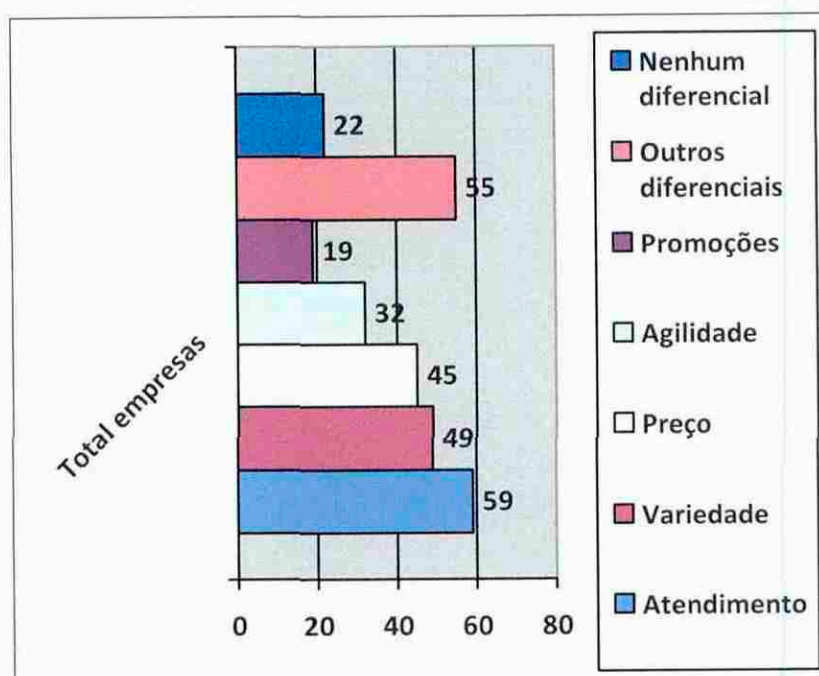


Gráfico 16: Diferencial(is) relevante(s) da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

O empresário poderia indicar mais de uma opção nesta questão. Dois resultados relevantes foram:

Quase a metade (49,17%) indicou preocupação quanto ao atendimento e quase a metade (45,17%) possui ainda outros diferenciais. Não foram especificados, mas podem ser: estacionamento; resposta às mudanças; tradição; divulgação (propaganda), entre outros.

O objetivo das questões deste grupo (10 a 16) é conhecer se a empresa estabelece estratégias para as diferentes ações pertinentes às atividades da empresa.



A pergunta seguinte procurou identificar dentro da demanda potencial, o percentual de empresários dispostos a investir no serviço, viabilizando sua oferta. O resultado foi o seguinte:

Tabela 20: Empresários Dispostos a Investir no Serviço

<b>Investiria no serviço?</b>	<b>Total empresas</b>	<b>% empresas</b>
<b>Sim</b>	68	56,67%
<b>Não</b>	52	43,33%
<b>Total</b>	120	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

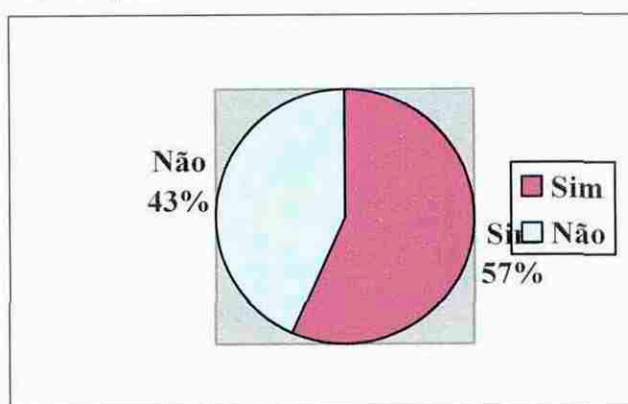


Gráfico 20: Empresários dispostos a investir no serviço

Fonte: Dados da Pesquisa

Novamente verificamos o excelente potencial de demanda para o segmento, quando mais da metade afirma estar disposto a investir neste serviço. Ainda é importante lembrar que, considerando na primeira questão que mais de um terço dos empresários (36,67%) desconhecem a natureza dos serviços prestados por uma consultoria, poderemos ter um mercado potencial ainda maior.

É preciso considerar também que os empresários podem não ter a noção exata dos custos de uma empresa de consultoria e acreditar ser um serviço muito oneroso para empresa. Cabe então, desmitificar a idéia de que o valor é alto demais para contratar serviços de orientação externa, ou ainda, a relação custo-benefício é favorável ao empresário.

Identificado a demanda potencial, procurou-se conhecer quais as áreas que os empresários sentem mais necessidade de consultoria externa. A finalidade da pergunta seguinte foi identificar as áreas críticas para a administração das MPE, sob a ótica do empresário. O resultado foi o seguinte:

Tabela 21: Áreas críticas para administração das MPE

Área de atuação da consultoria	Total empresas	% empresas
Geral	19	14,96%
Crédito	11	9,17%
Administrativa	13	10,83%
Marketing	12	9,45%
Financeira	18	14,17%
Treinamento	27	21,26%
Outros	27	21,26%
Total	127	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

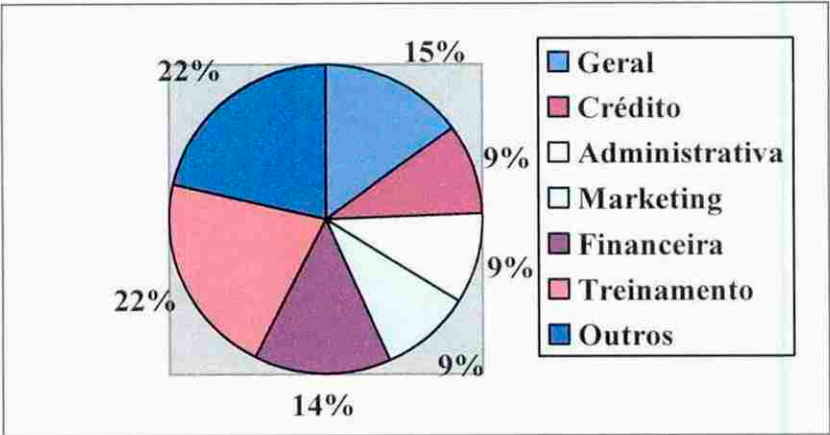


Gráfico 21: Áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa questão permitiu que o empresário assinalasse até duas opções. A necessidade de qualificação da mão-de-obra é apontada por 27 empresas, sendo que a administração e as finanças(financeira, crédito e administrativa) são citadas por 42 empresas. Outro fator que chama atenção é o total de empresas que apontam a necessidade de uma consultoria geral, deixando claro o pouco conhecimento administrativo, contrastando com a grande experiência técnica, conforme apontado na questão 7.

O grupo de questões de 17 a 21 procurou conhecer a receptividade aos serviços de consultoria. Esse grupo de perguntas é um dos mais importantes desse trabalho, pois é onde conheceremos se as empresas sentem necessidade e estão dispostas a investir em consultoria, o que pode ser objeto para um estudo de viabilidade de implantação de uma empresa desse segmento na região pesquisada.

Nota-se que o empresário preocupa-se muito no quesito faturamento como principal perspectiva de resultado que um processo de consultoria externa pode trazer para empresa.

Entretanto, se por um lado praticamente 62% dos empresários alegam necessitar de algum tipo de consultoria, apenas 56,67% afirmam estar dispostos a investir.

Considerando esse resultado, as causas podem ser variadas, mas é mais provável que os empresários das MPE não conheçam os valores cobrados por empresas de consultoria ou não estejam dispostos a dispensar recursos financeiros com esses serviços por considerarem supérfluos.

Quanto às áreas que as empresas consideram mais necessitadas de consultoria, uma das mais apontadas foi a capacitação da mão de obra no item Treinamento. Isso pode demonstrar que muitos empresários têm a concepção que os serviços de consultoria estão mais associados a programas de treinamento e qualificação do quadro funcional da empresa. Outra idéia equivocada, visto que as empresas de consultoria não se limitam apenas aos serviços de capacitação e treinamento. Por isso é preciso reforçar o entendimento da necessidade de melhor divulgar os serviços de consultoria, bem como sua viabilidade para este segmento.

Ainda quanto à área de atuação, outro dado relevante é que os itens Crédito e Financeira somados obtiveram quase 25% das respostas dos empresários, demonstrando a deficiência na gestão financeira das MPE e a quase inexistência de orientação aos empresários quando pretendem contrair algum empréstimo. Entretanto, é preciso um levantamento mais detalhado para conhecer quais as dificuldades encontradas nessas áreas pelos empresários, o que pode ser objeto de estudo posterior. Para atender essa proposta, a pergunta seguinte procurou conhecer as razões que mais impedem o desenvolvimento dos negócios. Resultado:

Tabela 22: Causas que impedem o crescimento dos negócios

<b>Problema</b>	<b>Total empresas</b>	<b>% empresas</b>
<b>Falta Capital de Giro</b>	25	20,83%
<b>Inadimplência</b>	21	17,5%
<b>Concorrência</b>	17	14,17%
<b>Estagnação econômica do país</b>	16	13,33%
<b>Concorrência desleal</b>	13	10,83%
<b>Encargos sociais</b>	10	8,33%
<b>Outros</b>	7	5,83%
<b>Falta Mão-de-obra qualificada</b>	7	5,83%
<b>Juros altos</b>	4	3,33%
<b>Total</b>	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

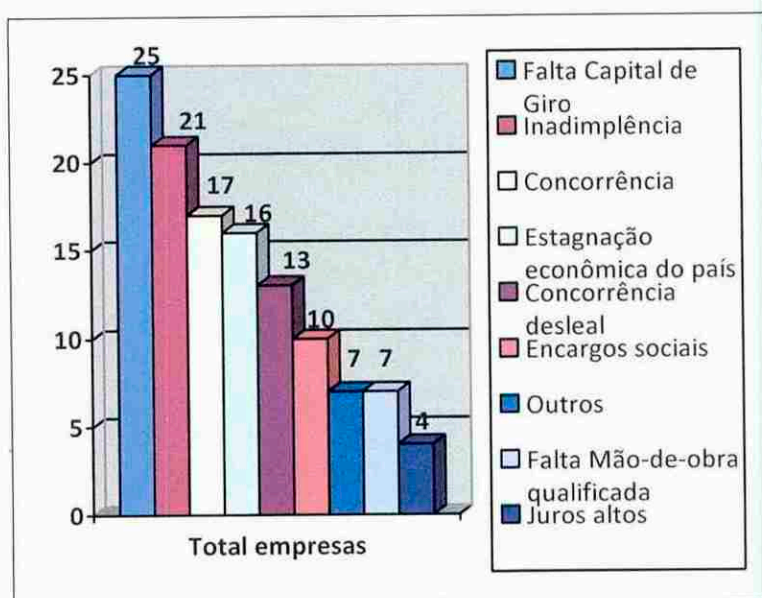


Gráfico 22: Causas que impedem o crescimento dos negócios.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dificultadores apresentados são diversos e a atuação do consultor em alguns itens pode ser direta, enquanto que nos demais deve ser como uma orientação para melhor entender o panorama macro-econômico para desenvolver políticas internas que possam assegurar o sucesso da empresa.

Com a intenção de obter a maior quantidade de informações possíveis sobre elementos identificados pelo empresário da MPE, a última questão foi formulada aberta. O objetivo foi conhecer os fatores mais relevantes que impedem o crescimento dos negócios da MPE.

Nota-se que grande parte dos entrevistados aponta elementos externos como grandes agentes dificultadores do desenvolvimento das empresas (Estagnação do país e Concorrência). Entretanto, mais de 20% informam a necessidade de capital de giro como fator relevante no crescimento dos negócios. Isso se deve muitas vezes pela dificuldade que muitos empresários de MPE encontram no momento de contrair um empréstimo.

Ainda no quesito Falta de capital de giro, é importante salientar que as restrições de crédito encontradas pelas empresas podem estar associadas a diversos fatores considerados pelos bancos e agentes financeiros, como: tempo de atividade da empresa; objetivo do crédito; restrições apontadas na consulta junto ao SERASA<sup>2</sup> e órgãos como SCPC, entre outros.

<sup>2</sup> Serviço de proteção ao crédito mais comum usado pelos bancos: Serasa, segundo o site da organização, é uma empresa privada que possui um dos maiores bancos de dados do mundo e dedica sua atividade à prestação de serviços de interesse geral. A instituição é reconhecida pelo Código de Defesa do Consumidor como uma entidade de caráter público (Lei 8.048, artigo 43, parágrafo 4o).

Outro agravante é que as alternativas criadas pelo poder público para viabilizar o acesso ao crédito ainda são mal divulgadas.

Na próxima etapa esses dados serão relacionados com os fatores apontados pelos profissionais ligados ao segmento MPE e com as pesquisas sobre causas da mortalidade de empresas que servem de subsídio à pesquisa.

#### **4.3 Pesquisa junto aos profissionais ligados ao segmento das Micro e Pequenas Empresas**

Nesta etapa foram entrevistados profissionais que atuam focados no segmento de MPE. Foi desenvolvida uma pesquisa para verificar os motivos do insucesso empresarial.

Pela interação mais forte com os empresários da MPE, foram escolhidos para entrevista profissionais como: gerentes de banco e contadores.

A Grande Florianópolis é a região de atuação dos profissionais entrevistados. Ao todo foram 20 entrevistados entre os meses de janeiro a maio de 2009. O objetivo da entrevista é *conhecer a visão dos profissionais que interagem com as MPE, e qual a avaliação das empresas deste segmento*. Foram dadas 20 alternativas para os entrevistados dentro de uma questão que permite assinalar duas opções por ordem de importância.

##### **Questionamento efetuado:**

Segundo as pesquisas mais recentes elaboradas pelo SEBRAE/SC, o índice de mortalidade das Micro e Pequenas na região da Grande Florianópolis, ainda é alto se comparado com outras regiões do estado de Santa Catarina (Pesquisa Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas catarinenses, ano 2006). Na sua visão, quais as principais razões que colocam em risco a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas do município de São José/SC?

Tabela 23: Razões que colocam em risco à sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas.

Causa apontada	Principal causa	2ª. Mais apontada	Total	% das respostas obtidas
Inexistência de planejamento e pesquisa de mercado	2	3	5	12,5%
Estratégia inexistente ou inadequada	3	3	6	15%
Confundir contas PF e PJ		1	1	2,5%
Excessos de tributos	2	1	3	7,5%
Ambiente <i>macro-econômico</i> desfavorável				
Problemas de gestão	3	2	5	12,5%
Despreparo na administração do crédito	1	1	2	5%
Má qualidade do produto/serviço				
Falta de políticas para as MPE.				
Falta de incentivos fiscais	2	2	4	10%
Ponto de venda desfavorável para o produto/serviço		2	2	5%
Concorrência				
Despreparo administrador/empresário	1	2	3	7,5%
Falta de consultoria para MPE.	3	2	5	12,5%
Não identificar boas oportunidades				
Empresário nunca trabalhou com o produto/serviço oferecido	1		1	2,5%
Alto grau de endividamento	1		1	2,5%
Faltam investimentos em tecnologia e automação		1	1	2,5%
Pouca ou nenhuma divulgação do produto/serviço	1		1	2,5%
Falta treinamento da mão-de-obra				
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quando o empresário possui a possibilidade de escolher mais que uma alternativa, informa-se que será considerada a ordem de importância. No caso dessa questão, podem existir alternativas similares, mas seu conteúdo é excluyente e de natureza claramente definida. Por exemplo: podemos considerar a alternativa “Falta de Políticas Públicas para as MPE’s” equivalente à “Falta de incentivos fiscais”, mas o empresário deveria assinalar aquela que, por ordem de importância, mais coloca em risco a sobrevivência das MPE’s.



## 5. ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS OBTIDOS

Nota-se que as causas mais apontadas pelos entrevistados são assuntos muito pertinentes aos serviços de consultoria, pois estão associados à problemas de gestão, planejamento e estratégia, embora uma consultoria possa atuar nas mais diversas áreas. Alternativas como inexistência de planejamento e pesquisa de mercado; estratégia inexistente e inadequada e problemas de gestão foram apontadas 16 vezes como causas que colocam em risco a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas.

Para facilitar o entendimento dos resultados obtidos, o gráfico a seguir apresenta apenas as causas mais apontadas pelos profissionais relacionados com a MPE.

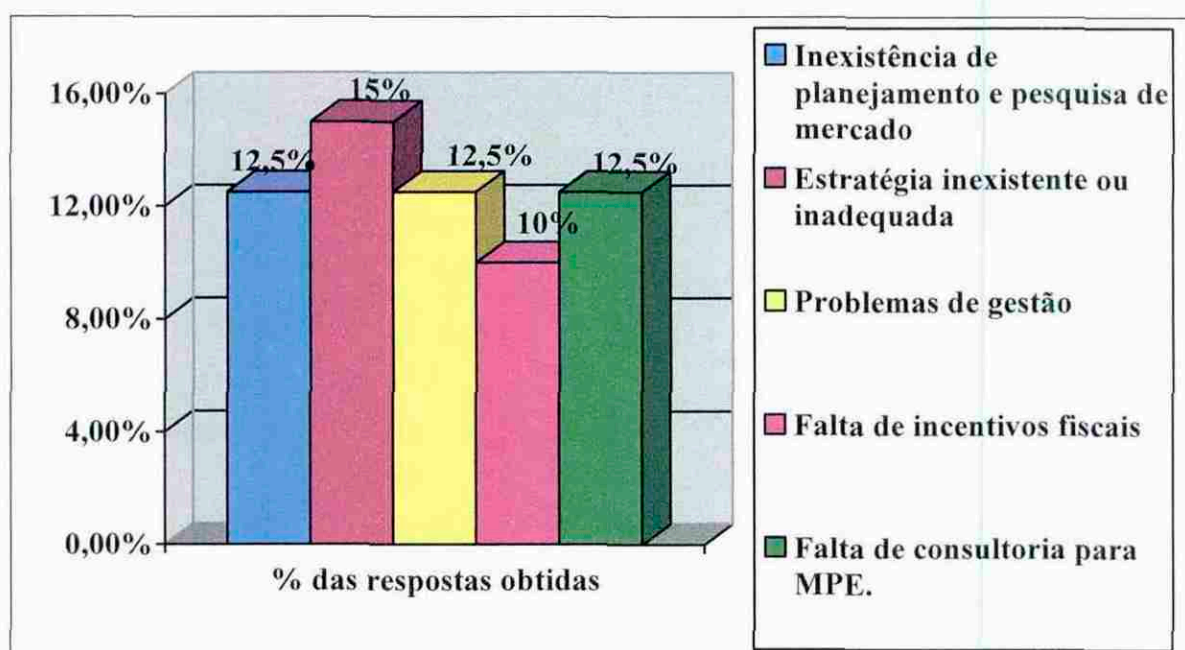


Gráfico 23: Causas mais apontadas

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 6. RELAÇÃO ENTRE AS PESQUISAS

Após a análise dos dados, a proposta é apresentar uma correlação entre a pesquisa desenvolvida junto aos empresários com a pesquisa feita com os profissionais ligados as MPE. O objetivo é evidenciar aspectos relevantes entre as pesquisas, destacando fatores divergentes e convergentes apontados pelos entrevistados.

No tocante à pesquisa efetuada junto aos empresários do segmento de MPE, foram apresentados os fatores que mais atrapalham os negócios, em ordem de importância: falta de

capital de giro; inadimplência; concorrência; estagnação econômica do país; concorrência desleal e encargos sociais.

Já a pesquisa junto aos profissionais que atuam no segmento de MPE, os fatores que colocam em risco a sobrevivência das empresas mais apontados, por ordem de importância é: inexistência de planejamento e pesquisa de mercado; estratégia inexistente ou inadequada; problemas de gestão; falta de consultoria para MPE e falta de incentivos fiscais.

Observa-se que, enquanto os empresários apontam os fatores externos como agentes que mais atrapalham o sucesso dos negócios, os profissionais que atuam focados no segmento de MPE acentuam as causas internas como determinantes na sobrevivência das organizações desse porte.

É fato que essa visão divergente é decorrente de percepções diferentes de ambas as partes quanto ao controle dos agentes que influenciam a organização. Ao observar a visão do empresário da MPE, nota-se que existe uma preocupação muito grande quanto ao ambiente externo. Isso muitas vezes deve-se ao fato que o empresário assume não ter controle sobre tais agentes externos, e recusa-se a admitir que existam problemas de gestão na organização.

Entende-se nessa abordagem, que os fatores externos não estão sob o controle do empresário, sendo necessário, no entanto, conhecê-los, estar ciente de seus reflexos na administração dos negócios e apresentar alternativas para minimizar os impactos decorrentes destes fatores.

Existiram fatores citados por empresários e analistas que são convergentes quanto à natureza, pois estão relacionados com problemas legais. Um dos fatores mais apontados pelos empresários foram os encargos sociais e outro fator também muito apontado pelos profissionais ligados as MPE foi a falta de incentivos fiscais. Os dois grupos concordam que a falta de políticas fiscais que incentivem a força produtiva e a diminuam a excessiva tributação são fatores determinantes no desenvolvimento dos negócios.

O fator crédito foi o mais lembrado pelos empresários de MPE, e as dificuldades podem estar relacionadas à inadequação das políticas de crédito. Muitos não conhecem alternativas de linhas de financiamento para o pequeno produtor com juros mais baixos disponíveis no mercado. Outro agravante ainda é o endividamento dos sócios das empresas, o que contribui para a não concessão de crédito pelos agentes financeiros, os chamados registros nos serviços de proteção ao crédito.

Após a falta de capital de giro, os empresários ainda apontaram como segundo fator que mais atrapalha o crescimento dos negócios a inadimplência. Entretanto, embora alguns aleguem que é uma variável que não possui controle devido à situação econômica do país,



existem ferramentas de gestão de crédito que permitem minimizar os riscos dos inadimplentes e devem funcionar como mecanismos de defesa na venda a prazo ou parcelada.

Relacionando com a pesquisa junto aos profissionais ligados as MPE, podemos constatar que houve convergência neste fator, pois está associado aos problemas de gestão, um dos fatores mais apontados pelos profissionais desse segmento.

Em síntese, ao analisar todos os resultados obtidos nas diversas pesquisas, entende-se o caráter decisivo de uma competente administração do empreendimento, sendo necessária a constante busca do aperfeiçoamento por parte do empresário da MPE, no objetivo de estar atento às necessidades do mercado no qual está inscrito e responder às mudanças cada vez mais rápido.

Para auxiliar esse profissional, existem diversas alternativas e a consultoria empresarial externa é uma delas. Como observado no questionamento, muitos apontaram que a falta dela é fator predominante de risco a sobrevivência das organizações desse porte, sinalizando que há perspectivas para o segmento de consultoria na região.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mais relevantes foram as divergências encontradas por diferentes óticas quanto aos problemas na administração dos negócios das Micro e Pequenas Empresas. Os empresários encontram dificuldade na gestão das empresas devido à influência dos fatores externos e alegam não terem o controle de tais fatores.

Os profissionais ligados ao segmento afirmam que existem problemas de gestão e falta de consultoria para empresas desse porte. Alegam ainda que as empresas não possuem estratégias adequadas para gestão do empreendimento e precisam de consultoria externa.

Por esta razão verificou-se que os objetivos foram alcançados porque descobriu-se as necessidades de consultoria e os problemas que afligem as Micro e Pequenas Empresas. Verificar se os objetivos foram atendidos quando se realiza uma pesquisa, seja esta de qualquer natureza, é a principal preocupação ao se concluir um trabalho. Após aplicar questionários, tabular e relacionar dados, o pesquisador deve, em síntese, interpretar os principais argumentos utilizados.

Dentro do estudo efetuaram-se entrevistas com empresários da MPE da região da grande Florianópolis, conhecendo suas necessidades em relação à administração de seus negócios; verificou-se a aceitação dos serviços de consultoria junto aos empresários entrevistados; foi verificada a utilização por parte dos empresários entrevistados dos serviços das entidades de apoio à MPE; efetuaram-se entrevistas com gerentes de bancos e contadores onde se obteve subsídios para embasar o estudo sobre as causas que colocam em risco a sobrevivência das MPE's; e ainda foram correlacionadas as pesquisa para proporcionar um melhor entendimento dos temas.

No tocante ao objetivo principal, buscou-se conhecer as necessidades de consultoria dentro da região pesquisada e os procedimentos propostos apresentaram as condições necessárias para cumprir tal objetivo. Ademais, os resultados foram além, pois notoriamente percebeu-se que a pesquisa expôs a falta de informação ou a visão distorcida dos empresários na tocante aos serviços de consultoria.

Pode-se concluir ainda que os resultados obtidos e os relatos dos empresários entrevistados podem permitir um novo estudo mais aprofundado no sentido de conhecer fatores mais intrínsecos e mais específicos que comumente não são expostos pelos empresários das MPE's. Por exemplo: verificar o motivo da baixa recorrência aos empréstimos bancários, pois como já citado, podem estar associados não só à procura, mas também a recusa dos agentes financeiros.

A pesquisa ainda oferece subsídios, embora não seja a proposta do trabalho, para empresários e profissionais que interagem no segmento de MPE (contadores e gerentes de banco) compartilharem as resistências e dificuldades nas relações que encontram no momento de gerir e dar suporte aos empresários.

Ao verificar as limitações expostas neste trabalho, pode-se recomendar o aprofundamento teórico em relação aos procedimentos propostos, dando a possibilidade do desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da situação atual das empresas e o desenvolvimento de modelos de avaliação e posicionamento estratégico onde os serviços de consultoria forem utilizados.

Embora não fosse a proposta da pesquisa responder tais perguntas, a realização da presente pesquisa é pertinente ao desenvolvimento de um estudo aprofundado que abranja essas e outras questões relacionadas ao segmento das MPE's.

Para evitar algum viés na pesquisa, foram obtidas respostas de dois grupos ligados as Micro e Pequenas Empresas, os gerentes de bancos, os contadores e os próprios empresários. Nesse sentido entende-se que, sob a ótica de diferentes profissionais e empresários, obtém-se um resultado mais justo e coerente das necessidades de consultoria na região.

A abrangência do estudo, embora não alcançasse a totalidade da carteira de clientes pesquisada, foi satisfatória, pois 120 questionários respondidos em um total de 421 clientes, é um número muito representativo. E por se tratar de empresas do segmento Micro e Pequenas Empresas do referido banco, tende a expor ainda mais as necessidades de consultoria de todas as empresas especificamente de mesmo porte.

As Micro e Pequenas Empresas desempenham papel de fundamental importância no contexto econômico e social brasileiro. Para que o país cresça é necessário que as MPE's cresçam juntamente, modernizando seu parque produtivo. A melhora das empresas desse porte significa elevação do padrão de vida de toda população. Para isso a consultoria empresarial torna-se importante aliada no incremento dos negócios dessas empresas, e a pré disposição à contratação do produto consultoria, como constatado, fomenta ainda mais as perspectivas de viabilidade de uma empresa na região.

Em suma, foi possível conhecer principais necessidades de consultoria dos empresários da região, sendo de grande valia o estudo, pois abre perspectivas para o segmento de consultoria empresarial, e apresenta um modelo de pesquisa de grande utilidade para iniciar-se um projeto de consultoria, qualquer que seja a empresa.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Maria Inez Prado Lopes. O direito e o avesso da consultoria: Como proceder mudanças organizacionais através de um processo de consultoria profissional, seguro e eficaz. São Paulo: Makron Books, 1999. P. 77-101.
- BERTI, Anélio. Diagnóstico Empresarial: teoria e prática. Ed. Ícone. São Paulo/SP, 2001.
- BRASIL. Lei Federal n. 9841, de 05 de outubro de 1999. “Da definição de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte”.
- BRASIL. Decreto n. 5028, de 31 de março de 2004. Alteração dos valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARVALHO, M. M. Oportunidade para parceria indispensável: pequenas empresas e administradores competentes. **Revista Brasileira de Administração**, n. 29, p 44, jul., 2000.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.
- CORRÊA, Joaquim Sérgio de Oliveira. Consultoria Externa. Panacéia ou Remédio Heróico? São Paulo, Ed. Atlas. Pg. 1-3, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3. ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti . DA VIA, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.
- FERREIRA, Cláudio (Coord.). **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores**. Florianópolis: SEBRAE, 1999. Disponível em: <[www.SEBRAE-sc.com.br](http://www.SEBRAE-sc.com.br)>. Acesso em: abril. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREEN, Marnie E. Consultoria interna de recursos humanos in: LEITE, L.A.M.C. Consultoria em gestão de pessoas. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1980. p. 51.
- GROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HOLZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- HONÓRIO, Lusimar. **Manual de administração financeira para micro e pequena empresa**. Campo Grande: GIBIM; SEBRAE, 1997.

IANINI, Pedro Paulo. **Cliente & Consultor: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: EDUFF, 1996.

ITAU UNIBANCO BANCO MÚTIPO S/A. Disponível em [www.itaunibanco.com.br](http://www.itaunibanco.com.br). Acesso em 18 de junho a 30 de setembro de 2009.

ITAÚ. Pirâmide de segmentação. Disponível em [www.itaui.com.br](http://www.itaui.com.br). Acesso entre 30 de janeiro e 10 de junho de 2009.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; et all. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. v. 1: Metodologia, Planejamento. 5..ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Rosilda de. **Contribuições das consultorias externas para a administração de recursos humanos: um estudo nas indústrias de grande porte de Joinville - Santa Catarina**. Florianópolis: 2000. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Orientador(es): ZANELLI, José Carlos.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como faeilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RESNIK, Pau. **A blíblia da pequena empresa: como iniciar sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Me Graw-Hill; Makron Books, 1990.

RUBENS PANELLI. Consultoria de gestão e as pequenas e médias empresas. RH em Síntese, n. 20, p. 52, jan/fev.1998.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blueher, 1972.

SEBRAE/SC. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <[www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)>. Acesso entre 30 de janeiro e 10 de agosto de 2009.

SEBRAE/SP. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <[www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)>. Acesso entre 30 de janeiro e 10 de agosto de 2009.

SOUZA, Maria Carolina A F de; COELHO, José M Coelho. Artigo: Gestão empresarial e desempenho das pequenas empresas. **Estudos Empresariais**. Vol 5 – UCB, 2000

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios em pesquisa de administração. 9ª edição. Ed. São Paulo, 2007.

## ANEXO I: Questionário aos empresários das Micro e Pequenas Empresas.

1. Sua empresa conhece o conceito de consultoria e quais os serviços prestados por uma empresa desse segmento?
2. Sua empresa está estabelecida há quanto tempo no mercado?
3. Qual seu ramo de atividade? Comércio, Indústria ou Serviços?
4. A empresa possui outras atividades não pertinentes ao segmento da empresa, ou seja, além da atividade principal a empresa fabrica, comercializa outro(s) produto(s) ou presta outro(s) serviço(s)?
5. Além do empreendedor do negócio, quantas pessoas trabalham na empresa?
6. Dentre os intervalos apresentados, qual o faturamento anual de sua empresa?
7. Qual o nível de conhecimento do empreendedor do negócio no ramo de atividade da empresa?
8. Qual a motivação que o levou a abrir ou adquirir o empreendimento?
9. A empresa foi fundada ou adquirida pelo empreendedor?
10. Além da conta corrente, quais os serviços bancários sua empresa utiliza?- na opção empréstimos, favor considerar todas as linhas de crédito disponíveis (Capital de giro; limite de crédito; desconto de cheques e duplicatas; antecipação de créditos das maquinetas; outros).
11. Quais as linhas de crédito que sua empresa utiliza ou já utilizou?
12. Das variáveis apresentadas, qual o conhecimento que possui sobre os números de sua empresa?
13. Qual a principal ferramenta de gestão sua empresa utiliza no gerenciamento dos números?
14. Aponte qual(is) profissional(is) listados abaixo fornecem informações de caráter gerencial à sua empresa.
15. Qual o critério que você utiliza para estabelecer os preços dos seus produtos ou serviços?
16. Considerando as variáveis relacionadas, qual a estratégia da sua empresa para atrair e manter clientes?
17. Qual seu contato com uma empresa de consultoria?
18. Qual pode ser o melhor resultado, na sua visão, de um processo externo de consultoria empresarial?

19. Você acredita ser necessário um processo de consultoria empresarial externa na sua empresa?
20. Você estaria disposto a investir neste serviço?
21. Em qual(is) área(s) você sente mais necessidade de uma consultoria?
22. Qual a maior causa que impede seus negócios de crescerem?